



# CADERNO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DAS EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS



Departamento de Coordenação e  
Governança das Empresas Estatais

2016



Presidenta da República

**Dilma Roussef**

Vice-Presidente da República

**Michel Temer**

Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão

**Valdir Moysés Simão**

Secretário Executivo

**Francisco Gaetani**

Diretor do Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais

**Murilo Barella**

Coordenador-Geral de Política Salarial e Benefícios

**João Manoel da Cruz Simões**

Equipe Técnica do DEST/CGPOL

**Christian Vieira Castro**

**Claudia Assis Heider**

**Elton Rocha Bicudo**

**Jorge Luiz Correia**

**Mércio Soares Coelho**



# **CADERNO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DAS EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS**

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão  
Secretaria Executiva  
Departamento de Coordenação e Governança  
das Empresas Estatais - DEST

2016

B823

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais.

Caderno de práticas de gestão de pessoas das empresas estatais federais / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. -- Brasília: MP, 2016.

113 p.: il., color.

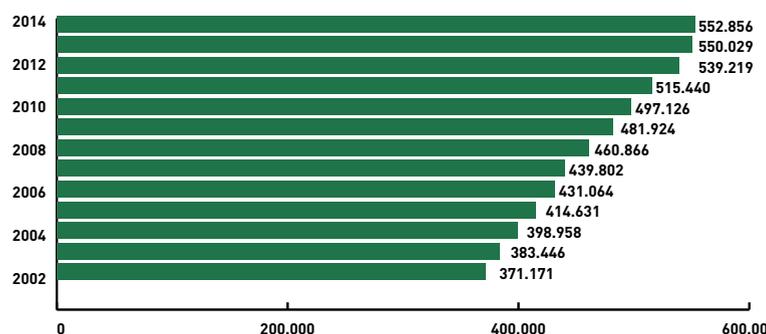
1. Empresas estatais 2. Gestão de pessoas I. Título



## GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS

As empresas estatais somaram 552.856 empregados ao final de 2014. Eram 371.173 em 2002 e esse crescimento de 49% foi base para o avanço nos resultados das empresas, conforme gráfico 1, abaixo.

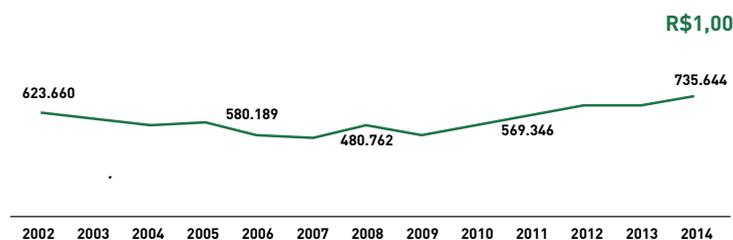
**Gráfico 1 - Quantidade de Empregados  
2002 à 2014**



Fonte: Sistema de Informações das Empresas Estatais - SIEST

Verifica-se que o faturamento bruto por empregado, no mesmo período, conforme gráfico 2, cresceu 18%, em termos reais, e o total de ativos das estatais, conforme o gráfico 3, cresceu, também em termos reais, 179%. Números que demonstram o extraordinário avanço de produtividade e o resultado da política de fortalecimento das empresas estatais federais.

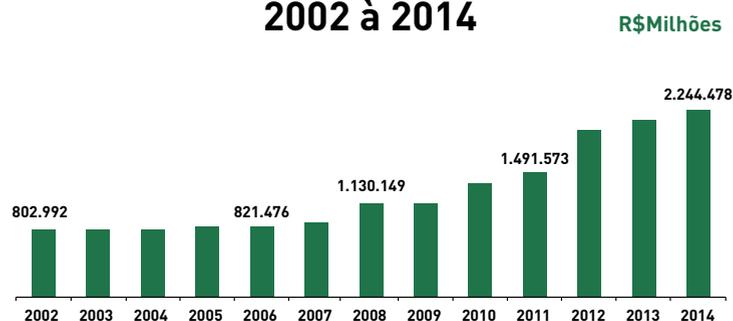
**Gráfico 2 - Faturamento por Empregado  
2002 à 2014**



Valores de 2002 (deflacionados pelo IPCA)

Fonte: Sistema de Informações das Empresas Estatais - SIEST

**Gráfico 3 - Ativo Total  
2002 à 2014**



Valores de 2002 (deflacionados pelo IPCA)

Nas empresas estatais federais, temos profissionais qualificados de todas as áreas. Qualificação advinda não só da forma de entrada (concurso público), mas de culturas organizacionais que prezam a qualidade dos resultados.

Gerir pessoas não é trivial, quanto mais quando se trata da prestação de serviço público. A Petrobrás não somente comercializa combustível, a Eletrobrás não é só energia hidrelétrica: ambas são responsáveis pelo abastecimento energético de uma nação.



Se os empregados dessas empresas não estiverem imbuídos e preparados para tais missões, que vão além do mercado, a consecução dos objetos sociais dessas empresas torna-se praticamente impossível.

Motivar, reter, “encarrear”, capacitar, envolver e desligar pessoas, à luz desse contexto, são fatores críticos e determinantes para resultados de excelência exigidos pela economia e pela sociedade brasileira.

Brasília (DF), 2016

**MURILO FRANCISCO BARELLA**

Diretor do Departamento de Coordenação  
e Governança das Empresas Estatais

# SUMÁRIO

<b>GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS .....</b>	<b>5</b>
<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1. PRÁTICAS DE PROVIMENTO.....</b>	<b>12</b>
1.1. Estratégias de Seleção .....	12
1.1.1. Contratação de instituição para a realização de concurso público - Ebserh.....	12
1.1.2. Critérios para elaboração de edital de concursos públicos – formato de provas, critérios de pontuação, requisitos e perfil – Ebserh .....	14
1.2. Estratégias de Integração .....	16
1.2.1. Integração de Novos Empregados - Hemobrás .....	16
1.2.2. Plano de Treinamento Inicial - Hemobrás.....	17
1.2.3. Avaliação do Período de Experiência - Hemobrás.....	18
1.2.4. Programa de Acompanhamento do Novo Empregado - Correios .....	20
<b>2. PRÁTICAS DE POLÍTICA SALARIAL .....</b>	<b>22</b>
2.1. Plano de Cargos e Salários .....	22
2.1.1. Alinhamento do PCS ao Planejamento Estratégico - Eletrobras .....	22
2.1.2. Plano de Carreira e Remuneração com base em Competências e Resultados - Eletrobras.....	25
2.1.3. Desenho de Cargos - Plano de Carreira e Remuneração - Eletrobras .....	29
2.1.4. Processo de Crescimento Vertical nas Carreiras de Nível Fundamental, Médio e Superior - HCPA .....	32
2.2. Plano de Funções Gratificadas .....	34
2.2.1. Desenho de Função - Caixa .....	34
2.3. Remuneração.....	36
2.3.1. Remuneração de Pessoal - Banco do Brasil S.A.....	36
2.3.2. Participação nos Lucros ou Resultados – Banco do Brasil S.A.....	39
2.3.3. Remuneração Fator Competência - Banco do Brasil S.A.....	41
2.4. Benefícios.....	44
2.4.1. Gestão de Benefícios - Caixa .....	44
2.4.2. Aposentadoria pela Previdência Social -INSS – HCPA.....	47
2.5. Negociação Coletiva.....	49
2.5.1. Negociação Permanente - Banco do Nordeste do Brasil S.A.....	49
2.5.2. Comunicação / Relacionamento com o Empregado - Banco do Nordeste do Brasil S.A. ....	52
2.5.3. Plano de Contingência em Situações de Crise - Banco do Nordeste do Brasil S.A. ....	53

<b>3. PRÁTICAS DE ENCARREIRAMENTO .....</b>	<b>55</b>
3.1. Força de Trabalho .....	55
3.1.1. Dimensionamento do Quadro de Pessoas nas unidades da Matriz e Filial – Caixa.....	55
3.1.2. Dimensionamento do Quadro de Pessoal na Rede de Agências – Caixa.....	56
3.1.3. Banco de Movimentação de Pessoal (BMOV) – Banco da Amazônia S.A. ....	57
3.2. Gestão de Desempenho .....	59
3.2.1. Gestão de Desempenho por Competências e Resultados (GDP) - Banco do Brasil S.A.....	59
3.2.2. Política de Avaliação e Desenvolvimento – GHC.....	60
3.3. Seleção Interna.....	61
3.3.1. Programa de Potenciais Gerentes – Petrobras.....	61
3.3.2. Sistema de Talentos e Oportunidade (TAO) - Banco do Brasil S.A. ....	62
3.3.3. Concorrência Seletiva - Banco da Amazônia S.A.....	64
3.3.4. Programa de Seleção Interna por Competência (PSIC) – Caixa.....	65
3.4. Educação Corporativa.....	68
3.4.1. Universidade Corporativa BB Tecnologia e Serviços (UniBBTS) – BBTS.....	68
3.4.2. Educação Corporativa – Embrapa.....	69
3.5. Gestão do Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.....	70
3.5.1. Programa de Reabilitação Ocupacional (PRO) – Caixa.....	70
3.5.2. Plano de Segurança do Trabalho, Saúde Ocupacional e Acompanhamento Social (PESSOAS) – Eletrosul.....	72
3.5.3. Gestão do Clima Organizacional – Caixa.....	73
3.5.4. Gestão do Clima Organizacional – Embrapa.....	74
<b>4. PRÁTICAS DE SUCESSÃO E DESLIGAMENTO .....</b>	<b>76</b>
4.1. Sucessão e Preparação de Substitutos .....	76
4.1.1. Programa de Preparação de Substitutos (PSPE) - Eletrobras Eletronuclear.....	76
4.2. Preparação para Aposentadoria .....	80
4.2.1. Programa de Preparação para Aposentadoria (PPAp) – CPRM.....	80
4.2.2. Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA) - Caixa .....	86
4.3. Formas de Desligamento.....	89
4.3.1. Plano de Apoio à Aposentadoria (PAA) – Trensurb S.A. ....	89
<b>5. PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE PESSOAS .....</b>	<b>93</b>
5.1. Alinhamento Estratégico .....	93
5.1.1. Alinhamento à Estratégia de Negócio – Petrobras.....	93
5.1.2. Alinhamento à Estratégia de Negócio – Finep.....	94
5.2. Auditoria Interna .....	96
5.2.1. Auditoria de Folha de Pagamento e Assistência Multidisciplinar de Saúde (AMS) – Petrobras .....	96
5.2.1. Auditoria Interna – Emgepron.....	97

<b>5.3. Reclamatória Trabalhista .....</b>	<b>98</b>
5.3.1. Formação de Preposto Trabalhista – Finep.....	98
5.3.2. Gestão de Contencioso – Petrobras.....	99
5.3.3. Reclamatória Trabalhista – Emgepron.....	101
<b>5.4. Comitê de Gestão de Pessoas .....</b>	<b>102</b>
5.4.1. Comitê de Gestão de Pessoas – BNDES.....	102
5.4.2. Governança em Gestão de Pessoas – Petrobras.....	103
<b>5.5. Indicadores de Gestão de Pessoas.....</b>	<b>104</b>
5.5.1. Acompanhamento da estratégia de RH pela Alta Administração por meio de indicadores – BNDES.....	104
5.5.2. Indicadores de Gestão de Pessoas – Eletrobras.....	105
5.5.3. Painel Gerencial de RH (PGRH) - Petrobras. ....	106
<b>Anexo I – Empresas com Práticas Compartilhadas .....</b>	<b>108</b>
<b>Anexo II – Grupos Temáticos .....</b>	<b>109</b>



## APRESENTAÇÃO

O Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – Dest, considerando sua atribuição de promover a articulação e a integração das políticas das empresas estatais federais, coordenou o trabalho de compartilhamento de práticas e indução de melhorias de gestão de pessoas nas estatais durante o ano de 2014.

Este Caderno retrata o resultado das discussões e o “estado da arte” da gestão de pessoas nas estatais, contendo 50 práticas de 20 empresas. Importante ressaltar que o Caderno tem o propósito de compartilhar práticas estruturadas que tenham apresentado resultados para as estatais, o que pode inspirar melhorias em outras empresas. Nesse sentido, este trabalho tem caráter colaborativo e não diretivo, ou seja, não há direcionamento de que as empresas devam adotar determinada prática ou que as práticas aqui descritas sejam melhores do que as existentes em outras estatais, uma vez que cada prática retrata a realidade, cultura e maturidade da empresa que a utiliza.

A divulgação deste Caderno de Práticas de Gestão de Pessoas das Empresas Estatais Federais contribui para a melhoria e evolução dos mecanismos e modelos de governança de gestão de pessoas, bem como para o alcance de resultados sustentáveis para as empresas.

Por fim, agradecemos às empresas e aos 84 participantes dos grupos, listados no anexo II, pela colaboração, profissionalismo e comprometimento em discutir e compartilhar seus conhecimentos, experiências e resultados alcançados.

Boa leitura!



## INTRODUÇÃO

Ao longo de 2014, o Dest coordenou o trabalho de compartilhamento de práticas de gestão de pessoas e seus mecanismos de governança nas empresas estatais federais.

O trabalho foi estruturado considerando a integração dos processos de gestão de pessoas e as fases da vida funcional dos empregados nas empresas: admissão, trajetória profissional e desligamento. Além desses temas, o trabalho também abordou experiências sobre os mecanismos de acompanhamento da gestão de pessoas pela Alta Administração, considerando-se também as recomendações do Tribunal de Contas da União - TCU, Acórdão nº 3.023/2013, que busca induzir melhorias na governança e gestão de pessoas da Administração Pública Federal.

Para viabilizar a discussão dos assuntos e a efetiva colaboração entre as estatais, foram constituídos cinco grupos temáticos: Práticas de Provimento, de Política Salarial, de Encarreamento, de Sucessão e Desligamento e de Governança de Pessoas.

Os grupos foram compostos por 44 empresas, listadas no anexo I, representando 93% da força de trabalho das estatais. A participação nos grupos foi estabelecida de forma a permitir interações entre estatais de diferentes portes e áreas de atuação. A coordenação de cada grupo temático ficou a cargo das maiores estatais em número de empregados: Correios, Banco do Brasil, Caixa, Eletrobras e Petrobras.

Assim, entre março e agosto de 2014, os grupos tiveram encontros presenciais para compartilhar as práticas de seu tema, adotadas pelas próprias empresas integrantes. A discussão incluiu a descrição, os resultados, os pontos fortes e as oportunidades de melhorias de cada prática. Os encontros totalizaram cerca de 416 horas de reuniões presenciais, sem contar o tempo de trabalho realizado a distância.

Também foram realizados, ao longo das discussões, dois seminários com os participantes dos grupos para promover a integração e o alinhamento dos debates que ocorriam em cada grupo separadamente.

Ao final do trabalho, para consolidar os debates, cada grupo temático selecionou três práticas que foram apresentadas no seminário “Práticas e Governança em Gestão de Pessoas das Empresas Estatais Federais” realizado em Brasília, em setembro 2014, e aberto a outros públicos.

De forma a possibilitar o acesso aos conteúdos debatidos, este Caderno apresenta seleção de 50 práticas de gestão de pessoas discutidas pelos grupos.

A estrutura de apresentação das práticas segue a trajetória dos empregados na empresa, ou seja, em primeiro lugar são apresentadas práticas de provimento, na sequência as de política salarial, de encarreamento e de sucessão e desligamento. Por fim são apresentadas as práticas de governança de pessoas.

Cada prática é apresentada informando seu objetivo, descrição, indicadores, resultados, pontos fortes e oportunidades de melhorias.



## 1. PRÁTICAS DE PROVIMENTO

### 1.1. Estratégias de Seleção

#### 1.1.1. Contratação de instituição para a realização de concurso público - Ebserh

##### Objetivo

Contratação de instituição especializada para a organização e realização de concurso público.

##### Descrição

Uma das atribuições da Ebserh é a reestruturação da força de trabalho dos Hospitais Universitários Federais – HUF, o que é realizado, por exigência legal, por meio da contratação de profissionais em regime de CLT, selecionados por concursos públicos.

A empresa desenvolveu método de seleção de instituição especializada na realização de concurso público com critérios padronizados, que garantiam elementos objetivos para a instrução de processo de contratação.

O mercado dispõe de inúmeras Instituições que realizam esse tipo de serviço, sendo importante a verificação da qualificação e experiência de sua prestação, sobretudo considerando-se as especificidades dos cargos que se pretende concursar. No caso da Ebserh, os cargos da área da saúde demandam que tanto a formulação de questões de prova quanto a análise de títulos sejam realizados por pessoas que conheçam profundamente o assunto.

Tendo em vista, também, o estágio inicial da implantação da empresa, (a empresa foi constituída em 28/12/2008) optou-se pela adoção de três premissas para a realização dos concursos públicos:

- a) Realização de um concurso por hospital, pois além do quadro de pessoal ser exclusivo para cada hospital, a aprovação deste quadro se dá em momentos diferentes;
- b) Construção de três editais separados: Médicos, Pessoal Assistencial e Pessoal Administrativo, com vista a diminuir o risco de impugnação de todo o certame caso haja questionamentos em relação a um grupo de cargos;
- c) Contratação de uma banca diferente por concurso, podendo a mesma banca fazer mais de um concurso.

Em relação ao processo de contratação, embora seja possível a contratação direta desses institutos por dispensa de licitação, efetivada com fulcro no inciso XIII do art. 24 da Lei nº 8.666/93, a Ebserh estabeleceu como prática a realização de “Chamada Pública” divulgada no DOU, com prazo médio de 15 dias para recebimento das propostas.

A análise das propostas é realizada por equipe específica e ocorre em três etapas, cada qual desenvolvida por área específica da Ebserh:

- a) Análise Técnica: realizada pelo Serviço responsável pela realização dos concursos, na “Coordenadoria de Planejamento de Pessoal”, da “Diretoria de Gestão de Pessoas”, por meio de formulário específico com 20 itens que avaliam as “Condições Técnicas da Proposta e os Atestados” (pontuados diferentemente a depender de: esfera de governo que emitiu o atestado; quantidade de candidatos do certame; e experiência na área hospitalar). Pesa também na análise o número de concursos com os quais a instituição concorrente em questão já estiver comprometida, que define a sua disponibilidade para realizar o certame com segurança. Nesta etapa, são



realizadas verificações *in loco* das instalações, com vista a identificar a sua capacidade instalada e infraestrutura de logística e segurança;

- b) **Análise Financeira:** a Diretoria Administrativa Financeira avalia a regularidade do processo de contratação e a proposta financeira apresentada. Ressalte-se que, na condição de empresa pública totalmente dependente do Tesouro, a Ebserh recebe o valor das inscrições e repassa determinado percentual dos valores arrecadados para a instituição organizadora do concurso, assim a realização de concursos públicos não acarreta despesas para a empresa;
- c) **Análise Jurídica:** a Consultoria Jurídica da Ebserh realiza o levantamento do histórico judicial da instituição selecionada nas etapas anteriores, manifestando-se quanto à regularidade e viabilidade jurídica do contrato, após o que, procede-se a efetiva contratação, com assinatura e publicação do contrato.

A perspectiva da Ebserh em relação aos concursos público é de que esse processo entre em um fluxo contínuo, considerando-se o volume de pessoas a serem contratadas, a necessidade de garantir a reposição imediata de eventuais vacâncias (deverá ser avaliado o *turnover* das equipes) e que os concursos são válidos por dois anos, podendo ser renovados por igual período. Nesse sentido, o planejamento da empresa prevê a ocorrência:

1ª Fase – Os primeiros concursos, realizados logo após a publicação da portaria de autorização do quadro de pessoal, são individualizados por HUF e realizados na cidade sede do hospital e, em alguns casos, nas cidades próximas (geralmente quando os HUF não estão nas capitais);

2ª Fase – Concursos de reposição de vagas não preenchidas - também individualizados por HUF, mas com contratação de uma única instituição. Essa fase ocorre de três a seis meses após a homologação do 1º concurso;

3ª Fase – Concursos de Reposição e de novas vagas – Nesta fase serão feitos concursos nacionais (ou regionais) de forma periódica, provavelmente semestral. Dessa forma, torna-se uma rotina e elimina a ansiedade dos HUF em relação à manutenção do seu quadro de pessoal.

#### **Indicadores**

- Número de concursos realizados;
- Número de propostas avaliadas.

#### **Resultados**

Maior transparência e objetividade na escolha das instituições, além de estruturar melhor o processo administrativo de contratação.

Entre 2013 e 2014 foram realizados 24 concursos públicos, com oferta de cerca de 20 mil vagas.

#### **Pontos Fortes**

- Método: processo definido e fluxo instituído;
- Padronização: critérios de escolha padronizados – todos avaliam dentro da mesma premissa;
- Descentralização: análise da documentação realizada por uma comissão, não apenas pela Diretoria de Gestão de Pessoas;
- Decisão compartilhada: a definição da escolha da instituição a ser contratada é realizada por três áreas distintas na empresa;



- Objetividade: motivação da escolha da banca organizadora apoiada em critérios definidos;
- Instrução processual: processo administrativo de contratação instruído de maneira mais completa e fundamentada.

### **Oportunidades de Melhoria**

- Normatizar todo o processo;
- Melhorar o Termo de Referência;
- Melhorar o Contrato;
- Avaliar eficácia dos critérios.

## **1.1.2. Critérios para elaboração de edital de concursos públicos – formato de provas, critérios de pontuação, requisitos e perfil – Ebserh**

### **Objetivo**

Definir os fluxos, etapas e critérios do processo de elaboração de editais para os concursos públicos.

### **Descrição**

Com vista à reestruturação da força de trabalho dos Hospitais Universitários Federais – HUF, por meio da contratação de profissionais em regime de CLT, selecionados por concursos públicos, foram desenvolvidos critérios para a elaboração dos editais de concursos, em conjunto com as equipes de governança dos hospitais e com as bancas contratadas.

A experiência de realização de 24 concursos simultâneos para provimento de cargos em 23 HUF tem demonstrado a necessidade de aprimoramento das provas aplicadas. Algumas características específicas da área da saúde sugerem que a formatação e critérios de pontuação convencionais devem ser adequados, para garantir o recrutamento dos profissionais necessários para o funcionamento dos hospitais.

A elaboração dos editais dos concursos públicos da Ebserh ocorre por meio de trabalho conjunto do Serviço de Recrutamento e Seleção e do Serviço de Dimensionamento de Pessoal e em alinhamento com cada hospital universitário (filial), considerando-se não apenas o dimensionamento de pessoal aprovado para aquela unidade, mas também suas características específicas. Este processo é realizado em três etapas:

- a) O Serviço de Recrutamento e Seleção e o Serviço de Dimensionamento de Pessoal trabalham na definição do número de vagas a serem oferecidas nos editais (em quantidade sempre inferior ao total de vagas autorizadas, para permitir remanejamentos decorrentes de eventuais mudanças nas necessidades de pessoal dos hospitais), apoiadas nos dados do dimensionamento realizado previamente e nos quantitativos aprovados pelo DEST/MP. É preciso considerar que essas instituições têm uma dinâmica muito ágil em decorrência do contrato de prestação de serviços ao SUS, cujo gestor pode solicitar mudanças no atendimento oferecido em virtude de situações de saúde imprevistas ou alteradas. Em seguida, define-se o perfil dos profissionais a serem contratados, especificando-se especialidades e subespecialidades para médicos, enfermeiros e demais profissionais da saúde, sempre se respeitando a regulamentação vigente, tanto dos Conselhos das respectivas profissões como provenientes do Ministério da Saúde ou Anvisa;
- b) É realizada a validação da proposta de edital com o Superintendente do HUF por meio de videoconferência, que conta também com a participação de toda a equipe de governança do hospital. Discute-se todo o conteúdo da



primeira versão do material que comporá os anexos para o edital, contendo: nome dos cargos, número de vagas, carga horária, salário oferecido, requisitos básicos e conteúdo programático para provas de conhecimentos. Esse procedimento garante uma customização do processo seletivo que o torna aderente às reais necessidades de cada filial. Após o envio do material à banca organizadora contratada para realizar o certame, esta pode, ainda, sugerir alterações de conteúdo programático, que são novamente submetidas à equipe do hospital para eventuais sugestões adicionais;

- c) A banca finaliza então o edital e o apresenta à Coordenadoria de Planejamento de Pessoal para uma última conferência. Neste momento, também é concluído e aprovado o cronograma com o detalhamento de todas as fases do certame e procede-se a publicação do extrato do edital em DOU e do seu conteúdo integral tanto no site da Ebserh como no da instituição organizadora do concurso.

Para todos os concursos da Ebserh optou-se pelas seguintes premissas:

- Realizar um concurso por HUF, pois além do quadro de pessoal ser exclusivo para cada hospital, a aprovação se dá em momentos diferentes. Considera-se ainda a especificidade de cada Edital;
- Fazer três editais separados – Médico, Assistencial e Administrativo;
- Padronizar a distribuição da pontuação: 80% para prova objetiva; 10% para avaliação de títulos; e 10% para experiência profissional;
- Fazer cronograma do concurso: apesar de ser pré-definido no Termo de Referência que subsidia a assinatura do contrato, após o fechamento do Edital a instituição contratada envia um cronograma de todas as fases para validação;
- Publicação: Após validação final do Edital e da aprovação do Cronograma, ambos pela Coordenadoria de Planejamento de Pessoal, procede-se a publicação apenas do extrato do concurso no DOU. Os demais atos são publicizados nos sítios eletrônicos da Ebserh e da Instituição realizadora do concurso;
- Os concursos são válidos por dois anos, podendo ser renovados por igual período.

#### **Indicadores**

- Número de concursos realizados;
- Número de inscritos por concurso;
- Taxas de absentéismo nas provas;
- Número de candidatos aprovados por cargo, em cada concurso.

#### **Resultados**

Entre 2013 e 2014 foram realizados 24 concursos públicos, com oferta de cerca de 20 mil vagas.

Realizam-se análises comparativas dos resultados dos certames, com vista ao aperfeiçoamento dos novos concursos, seja em virtude de manifestação dos diversos atores interessados (candidatos, conselhos e órgãos de classes, profissionais, os próprios professores, entre outros), seja por aprimoramentos estabelecidos pela própria Ebserh, buscando-se a aplicação do princípio da eficiência. Parte-se da premissa de padronização, mas com possibilidade de adequações a partir de determinadas situações específicas.



### **Pontos Fortes**

- Método: processo definido e fluxo instituído;
- Padronização: independente da instituição organizadora do concurso público, o modelo do edital da Ebserh deve ser obedecido;
- Segurança jurídica: a garantia de homogeneidade reduz demandas judiciais decorrentes do uso de diferentes critérios em concursos realizados para os diversos HUF.

### **Oportunidades de Melhoria**

- Normatizar todo o processo;
- Melhorar o Termo de Referência;
- Aprimorar os editais, incluindo descrição sumária dos cargos nos editais;
- A melhoria dos editais é feita de forma permanente, pois a cada questionamento e apontamento a equipe procura promover ajustes.

## **1.2. Estratégias de Integração**

### **1.2.1. Integração de Novos Empregados - Hemobrás**

#### **Objetivo**

Identificar as necessidades de adaptação dos novos empregados à cidade e à empresa, apresentando-lhes a Hemobrás e integrando-os à rotina de trabalho e aos processos, facilitando sua socialização.

#### **Descrição**

Os novos empregados, selecionados por meio de concurso público, ao se apresentarem para assinatura do contrato, passam por uma entrevista na área de gestão de pessoas a fim de que seja identificada a sua expectativa em relação à empresa e sua adaptação à nova cidade, além de serem verificados a capacidade técnica e os aspectos atitudinais que subsidiarão o plano de treinamento. Estas informações são descritas no formulário “Roteiro de Entrevista – Concursados (as)” e, após análise, arquivadas no dossiê do empregado.

Após a entrevista, o empregado é informado da data de início de suas atividades laborais que tem como primeira iniciativa o processo de integração.

A integração dos novos empregados ocorre pelo período de três dias, sendo a manhã do primeiro dia dedicada a trabalhar os aspectos comportamentais em *workshop* que leva o empregado a expressar suas expectativas em relação à empresa e a seu gestor. É informado o que a Hemobrás espera deles como empregados de uma empresa em construção.

Todas as expectativas relatadas pelos empregados públicos são descritas num *banner* em forma de árvore e encaminhadas posteriormente para os gestores.

No período da tarde e no dia seguinte, as áreas da Hemobrás apresentam, por meio de slides, o fluxo de seus processos e respectivas diretrizes.



No terceiro e último dia, os empregados visitam as unidades da Cola de Fibrina, a importadora e a fábrica no município de Goiana, distante 60 km do Recife.

Todos os empregados recebem uma cartilha contendo o Regulamento de Pessoal, informações da Garantia da Qualidade, da Comissão Ética, entre outras informações importantes. Ao final dessa cartilha há o Termo de Recebimento que o empregado preenche, data e assina, devolvendo essa via à gestão de pessoas para arquivamento em seu dossiê.

Para mensurar a qualidade da ação, a gestão de pessoas solicita aos novos empregados que preencham o formulário “Avaliação de Treinamento”. Os dados serão utilizados para a melhoria da atividade de integração de novos empregados.

### **Indicadores**

Não estruturados.

### **Resultados**

Em 2013, a Hemobrás integrou seis empregados em cargos em comissão. Em 2014 foram integrados 76 novos empregados, sendo 74 advindos do concurso público e dois em cargos em comissão.

### **Pontos Fortes**

- Os empregados recebem conteúdo necessário ao conhecimento inicial da Hemobrás e esclarecem dúvidas;
- A empresa deixa claro o que espera do empregado, registrando o informe no Termo de Recebimento constante da cartilha;
- Depois da integração, o novo empregado entende o negócio da empresa e as áreas em que podem buscar informações, quando necessário.

### **Oportunidades de Melhoria**

- Conciliar o período de integração com a necessidade de a área ter o empregado assumindo suas atividades de imediato;
- Oferecer oportunidades de questionamentos, esclarecendo prontamente o novo empregado.

## **1.2.2. Plano de Treinamento Inicial - Hemobrás**

### **Objetivo**

Preparar os novos empregados para o bom desempenho de suas atividades, bem como iniciar o seu plano de desenvolvimento no segmento da indústria farmacêutica, incorporando em sua prática cotidiana o aprendizado e conhecimento mútuos.

### **Descrição**

Com base na descrição de cargo e competências, a área de gestão de pessoas solicita dos gestores a relação dos treinamentos básicos que devem ser ministrados no período de 90 dias. De posse dessa relação, a área de gestão de pessoas elabora o Plano de Treinamento Inicial.

O Plano está dividido entre treinamento básico, técnico-operacional, comportamental, língua estrangeira, *on the job*, visitas técnicas e intercâmbio/estágios.



As visitas técnicas podem ocorrer em indústria farmacêutica ou similar e o intercâmbio/estágio no transferidor de tecnologia (LFB, França, ou Baxter, EUA).

### Indicadores

- % de treinamentos realizados =  $N.^{\circ}$  de treinamentos realizados/ $n^{\circ}$  de treinamentos mapeados\*100;
- % de avaliação entregues =  $N.^{\circ}$  de avaliações realizadas/ $n^{\circ}$  de avaliações programadas\*100.

### Resultados

Foram realizados 75% dos treinamentos programados para os novos empregados.

### Pontos Fortes

- Envolvimento da liderança;
- Preparação do novo contratado frente às exigências do cargo/emprego;
- Aproveitamento do tempo inicial para capacitação.
- Viabilização do conhecimento dentro da empresa, por meio das interfaces com o trabalho do contratado;
- Experiências vivenciadas pelo novo empregado a serem socializadas na empresa.

### Oportunidades de Melhoria

- Reduzir a quantidade de treinamentos previstos, desnecessários para o período inicial.

## 1.2.3. Avaliação do Período de Experiência - Hemobrás

### Objetivo

Avaliar a qualificação e o desempenho dos novos empregados a fim de subsidiar a sua efetivação ou não ao final dos 90 dias de experiência, conforme preconiza a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho e promover a continuidade do desenvolvimento de desempenho dos novos empregados, estabelecendo diálogos sistemáticos em relação aos questionamentos.

### Descrição

Na Hemobrás, empresa regida pela CLT, os novos empregados oriundos do concurso público passaram por uma avaliação de desempenho antes de sua efetivação ao final dos 90 dias.

A consultoria contratada para o desenvolvimento da ferramenta reuniu todos os gestores e tutores para explicar a necessidade do processo de avaliação do período de 90 dias e para construir juntamente com eles a ferramenta.

A avaliação do período de experiência está atrelada ao Plano de Treinamento e de Trabalho. Sendo assim, os gestores identificaram os treinamentos básicos necessários aos primeiros 90 dias, bem como as características comportamentais que o cargo/emprego requeria. Este levantamento gerou o Plano de Treinamento Inicial e agenda de treinamento, ambos entregues a todos os empregados públicos pelo seu gestor.

Em seguida, a área de gestão de pessoas validou com os gestores a Folha de Avaliação Semanal e a Folha do Participante. Nestes formulários o gestor/tutor registra a avaliação do empregado público semanalmente com base nos treinamentos realizados no período e nas atividades desenvolvidas na semana, identificando o desempenho e as possíveis lacunas que devem ser sanadas pelo empregado. Na ocasião o gestor/tutor fornece *feedback* ao empregado que pode discordar ou concordar com as observações.



A avaliação possui três focos descritos:

- Foco 1 – Avaliar conhecimento e habilidades técnicas: os conhecimentos e a aprendizagem absorvida pelo treinando nas ações previstas em seu Plano de Treinamento;
- Foco 2 – Avaliar habilidades comportamentais: as evidências e o grau de aderência apresentados pelo contratado nas competências comportamentais requeridas pelo cargo/emprego no contexto da Hemobrás;
- Foco 3 – Aspectos de conduta: adesão do contratado às questões disciplinares, tais como: assiduidade, pontualidade, cumprimento das normas e procedimentos, conduta ética, valorizados pela empresa.

A terceira etapa consiste na avaliação mensal que é o consolidado das avaliações semanais realizadas pelo gestor/tutor. Este formulário possui espaço para o relato do empregado público (contestação, concordância, críticas ou/e sugestões).

Após a avaliação mensal, o gestor/tutor prepara o plano de melhoria para o novo empregado e todos os formulários são encaminhados à área de gestão de pessoas para consolidação.

A última etapa é a Avaliação Final, cujo conteúdo deve estar em consonância com as avaliações mensais. Ela contempla espaço para conclusão do gestor/tutor, favorável ou não à efetivação do empregado público. Caso o gestor não aprove o empregado público, a avaliação passará pela validação do Comitê criado para tal finalidade.

Tal prática se integrará à Avaliação de Desempenho formal da empresa.

### **Indicadores**

Não estruturados.

### **Resultados**

- A prática implementada resultou na aprendizagem do gestor/tutor em fornecer *feedback* e avaliar o empregado dentro de parâmetros estruturados.

### **Pontos Fortes**

- Disponibilização de ferramenta estruturada contendo plano de treinamento personalizado para atender às necessidades do cargo/emprego e do contratado;
- Preocupação dos gestores/tutores com o acompanhamento dos contratados de forma sistemática e prática de *feedbacks*;
- Contribuição do processo de avaliação de desempenho na atuação dos empregados, possibilitando a autoavaliação do desempenho profissional e o conhecimento com maior clareza do potencial de cada contratado.

### **Oportunidades de Melhoria**

- Estruturação de um Plano de Trabalho quando o avaliado se encontrar na condição de treinamento *on the job*;
- Melhor preparação dos gestores/tutores para realização das avaliações, inclusive reservando local apropriado;
- Necessidade de serem definidas as competências e respectivas evidências comportamentais à luz do entendimento da Instituição.



#### 1.2.4. Programa de Acompanhamento do Novo Empregado - Correios

##### Objetivo

Realizar a avaliação de desempenho do novo empregado, durante o período de experiência, com vistas a fornecer subsídios ao gestor para efetivação do empregado - conversão do contrato em prazo indeterminado - ou desligamento motivado.

##### Descrição

A efetivação do contrato de trabalho de novos empregados por tempo indeterminado ocorre após o período de experiência de 90 dias, conforme previsto na Consolidação das Leis do Trabalho. O responsável pela renovação do contrato é o gestor imediato do empregado, que utiliza como subsídios: o Relatório de Análise de Perfil, a Ficha de Acompanhamento do Treinando e principalmente a sistemática de Acompanhamento do Novo Empregado.

O relatório de análise de perfil é um documento expedido pela área de captação que apresenta os principais pontos observados pelos psicólogos na entrevista realizada imediatamente após a admissão, considerando o cargo ocupado pelo novo empregado.

O relatório inclui dados de identificação do cargo e do candidato, fatores avaliados e parecer final, em que deverão estar descritos os aspectos observados na avaliação, identificando *gaps* (lacunas) de competências e registrando outras considerações que o psicólogo julgar pertinentes e relevantes.

A Ficha de Acompanhamento do Treinando é um documento padronizado pela Universidade Corporativa dos Correios, preenchido pelo instrutor do treinamento inicial, que aponta características apresentadas pelo empregado durante o período de treinamento.

Os documentos Relatório de Análise de Perfil e Ficha de Acompanhamento do Treinando são encaminhados ao gestor antes do ingresso do empregado na unidade.

O Acompanhamento do Novo Empregado é o processo adotado pelos Correios para analisar o desempenho e a adaptação do empregado em período de experiência, sendo utilizados os seguintes instrumentos: Formulário de Definição de Atribuições e Formulário de Acompanhamento do Novo Empregado.

Esse acompanhamento tem como objetivo oferecer subsídios ao gestor para a decisão relativa à prorrogação do contrato de trabalho por mais um período ou por tempo indeterminado e também possibilitar a identificação de *gaps* de desenvolvimento que subsidiam as ações dos gestores.

No Formulário de Definição de Atribuições, o gestor elabora o Plano de Trabalho do novo empregado e, ao final, avalia sua execução.

A definição das atividades e a ciência, por escrito, do novo empregado deve ocorrer em até sete dias corridos após o ingresso deste na unidade. A avaliação é feita ao final de cada um dos dois períodos de 45 dias do contrato de experiência e subsidia a avaliação de competências no Formulário de Definição de Atribuições.

Com relação a este Formulário, a 1ª parte (destinada ao gestor) consiste na avaliação de competências, pré-definidas para todos os cargos, e no espaço de comentários do Gestor. A avaliação de competências é composta por 9 a 10 competências, gerais e específicas para o cargo. A quantidade total de competências varia de acordo com o cargo e se é ou não pessoa com deficiência.

O espaço para comentários do gestor é diferente de acordo com o período avaliativo. No 1º período avaliativo, o



gestor aponta quais as medidas a serem adotadas para o desenvolvimento de competências do empregado. Já no 2º período, o gestor responde a perguntas para subsidiar a avaliação final do novo empregado. Em ambos os períodos avaliativos, a decisão sobre a renovação ou não do contrato do empregado é do gestor.

A segunda parte do referido Formulário é preenchida pelo empregado. No 1º período de experiência ele responde sobre sua adaptação à equipe, ao gestor, às atividades do cargo atual, à unidade de trabalho e à localidade. Além disso, há perguntas sobre participação de treinamentos, orientação do gestor e se os conhecimentos anteriores estão sendo utilizados na atividade exercida no cargo. No segundo período, as perguntas são direcionadas às expectativas profissionais nos Correios.

A avaliação do empregado é formalizada em dois momentos, em formulários de avaliação específicos, com o prazo de até o 30º dia, no 1º período de experiência, e até o 75º dia, para o 2º período de experiência. Esse formulário é preenchido em conjunto com o empregado e, após o fechamento da avaliação, o empregado pode recorrer ao gestor superior caso discorde da avaliação.

Para os casos de admissão de empregados com deficiência, estão definidas diretrizes específicas a luz do Decreto nº 3.298/1999, que prevê a formação de equipe multiprofissional, especialmente designada, a fim de verificar as necessidades de adaptação de mobiliário, equipamentos, etc, de acessibilidade, inclusão na equipe de trabalho e demandas/necessidades sociais relacionadas a essa, bem como para subsidiar o gestor na análise das competências do empregado com deficiência acerca das condições laborais (posto de trabalho) x deficiência (patologia) x atividades do cargo (atribuições).

As informações preenchidas no Formulário de Definição de Atribuições são enviadas automaticamente para um banco de dados e uma cópia impressa deve ser entregue no ato de renovação do contrato. O acompanhamento do processo e controle de envio dos formulários é realizado por meio do aplicativo disponibilizado em servidor. A renovação ou rescisão do contrato de trabalho, contudo, só é realizada mediante recebimento do formulário assinado pelo empregado e pelo gestor e, no caso da pessoa com deficiência, também pela equipe multiprofissional.

### **Indicadores**

Não estruturados.

### **Resultados**

- Desde o início da aplicação da nova sistemática, em 2011, mais de 90% dos empregados acompanhados apresentaram as competências e o desempenho esperado para o cargo.

### **Pontos Fortes**

- Oportuniza ao novo empregado a apresentação de sugestões de melhoria para seu ambiente de trabalho;
- Permite a sistematização do processo de acompanhamento do empregado, oferecendo fundamentação à área jurídica em caso de necessidade de defesa da empresa em questionamento judicial de desligamento.

### **Oportunidades de Melhoria**

- Inclusão da avaliação do novo empregado no Sistema Informatizado de Gestão do Desempenho da empresa;
- Ainda não há integração direta com outros subsistemas;
- Melhor definição e acompanhamento dos indicadores.



## 2. PRÁTICAS DE POLÍTICA SALARIAL

### 2.1. Plano de Cargos e Salários

#### 2.1.1. Alinhamento do PCS ao Planejamento Estratégico - Eletrobras

##### Objetivo

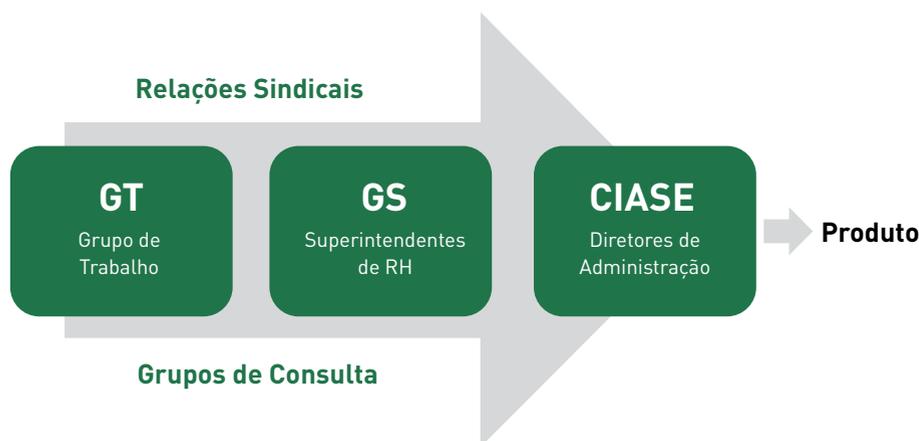
Unificar os Planos de Cargos e Salários das diversas empresas de forma alinhada ao Planejamento Estratégico do Sistema Eletrobras.

##### Descrição

Em 2008, o Ministério de Minas e Energia (MME), definiu um conjunto de diretrizes para as empresas do Sistema Eletrobras que tinha como foco a integração entre as empresas, o aumento da rentabilidade, da competitividade e a adoção de práticas de sustentabilidade. Essas diretrizes foram organizadas em quatro vetores de atuação, diferentes e interligados: I. Aperfeiçoamento da Governança Corporativa; II. Reorientação dos Negócios da Distribuição de Energia Elétrica; III. Reformulação Institucional da Eletrobras; IV. Reorganização do Modelo de Gestão Empresarial.

Nas orientações estratégicas referentes ao vetor IV, o item 6 – “Elaboração do Plano de Gestão Integrada de Pessoas” previu a unificação das políticas e práticas de gestão de pessoas das 16 empresas do Sistema Eletrobras. Dentre o conjunto de ações, estava a unificação dos Planos de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS das referidas empresas.

De modo a garantir que o novo Plano Integrado estivesse alinhado às diretrizes estratégicas do Sistema Eletrobras, foi estruturado um modelo de governança que privilegiasse a participação de todas as empresas no processo decisório. Desse modo, subordinado ao já existente Comitê de Integração das Áreas de Administração do Sistema Eletrobras (CIASE), formado pelos Diretores de Administração/Gestão Corporativa, foi criado o Subcomitê de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (GS), formado pelos Superintendentes de Gestão de Pessoas de cada empresa que, por sua vez, criou Grupos de Trabalho (GTs). As escolhas dos profissionais levou em consideração a necessidade de representatividade das diversas empresas e o conhecimento técnico sobre os temas que foram discutidos e que pudesse garantir a eficiência do processo de concepção e a implementação do Plano nas empresas. Um desses grupos foi o GT de Carreira e Remuneração, cujo desafio a ele imposto foi o de elaborar um plano de cargos e salários por competências que fosse simples, moderno, viável e aplicável para todas as empresas do Sistema.





O GT de Carreira e Remuneração teve a missão de produzir o conteúdo técnico do Plano de Cargos unificado, levando-se em consideração a cultura e as especificidades de cada empresa, interagindo com os empregados quando necessário. O GS teve como atribuição a definição de diretrizes e validação das entregas intermediárias.

Com isso, coube ao CIASE, composto pelos Diretores Administrativos de cada empresa, a aprovação, a articulação junto às respectivas Diretorias Executivas, cabendo à Holding a interação com o Ministério Supervisor (MME) com o Ministério do Planejamento, bem como com as demais instâncias governamentais.

Paralelamente, eram realizadas interações com os Assessores de Relações Trabalhistas e Sindicais, que contribuíram com sugestões e fazendo a interface com as entidades representativas dos empregados. Os encontros periódicos com os Sindicatos tiveram como finalidade apresentar o andamento do projeto e receber contribuições. Eles foram fundamentais para o entendimento das bases do novo PCR e facilitaram o processo de negociação, dado que, em seguida, o Plano de Carreira e Remuneração seria negociado via aditivo ao Acordo Coletivo de Trabalho. Os resultados do processo de adesão estão evidenciados no item “Resultados”.

Diversos outros segmentos das Empresas do Sistema Eletrobras ofereceram suporte à elaboração do Plano, os quais denominamos de grupos de consulta, dentre eles podemos citar o Comitê Gestor da Transformação da Eletrobras (responsável pela elaboração do plano estratégico unificado), o Comitê de Equidade de Gênero e Diversidade, o Comitê de Sustentabilidade, dentre outros.

Considerando a dimensão desse processo, para apoiar o Grupo de Trabalho foram contratados os serviços técnicos da Fundação Instituto de Administração – FIA – entidade privada sem fins lucrativos, vinculada à Universidade São Paulo (USP). Essa contratação teve como objetivo fornecer suporte especializado em gestão de pessoas fruto de pesquisas e de outras experiências empresariais voltadas para a implantação de Planos de Carreira e Remuneração, visando alinhar teoria e prática, bem como promover a qualidade geral do trabalho.

Era imprescindível que o novo Plano de Carreira e Remuneração (PCR) tivesse estreita vinculação com a visão, missão e o direcionamento estratégico recém-construídos para as empresas Eletrobras e o modelo de Competências definidos no PCR.





Para esta empreitada, o GT de Carreira e Remuneração reuniu-se com os representantes de Planejamento Estratégico para definir quais seriam as competências organizacionais das empresas Eletrobras, ou seja, quais atributos empresariais seriam distintivos no mercado de energia elétrica e que levariam à obtenção de vantagem competitiva duradoura e sustentável e de difícil imitação, bem como, quais atributos cujo alcance da excelência seria essencial para a perenidade das empresas no mercado.

As competências Organizacionais propostas reforçam as diretrizes governamentais e caracterizam o Sistema, mas não se destinam a avaliar os empregados. Foram definidas nove competências Organizacionais - Geração de Energia, Transmissão de Energia, Distribuição de Energia, Inovação, Gestão de Programas de Governo em Energia Elétrica, Gestão de Financiamentos e Investimentos em Projetos de Energia Elétrica, Gestão Empresarial, Governança Corporativa e Imagem Institucional. Tais competências foram utilizadas como o insumo fundamental para a descrição das competências profissionais, ou seja, aquelas que passariam a ser exigidas e desenvolvidas nos empregados, transformando o capital humano em valioso ativo para a organização.

Devido à diversidade entre as empresas, vale ressaltar que, para a construção do PCR, inicialmente foram realizados seminários que tiveram como objetivo promover a reflexão dos participantes da área de Gestão de Pessoas do Sistema Eletrobras sobre o estágio atual das políticas de carreira e remuneração praticadas nas Empresas do Sistema e do Mercado de referência, visando subsidiar as discussões para elaboração do Plano.

Nos seminários foram apresentados os respectivos Planos de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS vigentes em cada empresa e propostas de alterações em andamento. Nas práticas do mercado, como benchmarking foram selecionadas as Empresas – Cemig, Vale, Copel e Petrobrás. A definição dessas Empresas considerou a competitividade e sua importância em relação ao mercado, além de possuírem características similares às do Sistema.

Após a conclusão do processo interno de elaboração, a minuta do plano foi, então, levada para apreciação da Diretoria Executiva da Eletrobras, dos Presidentes das empresas Eletrobras, das Diretorias Executivas das demais empresas, do Conselho de Administração da Eletrobras, do Ministério de Minas e Energia e do Ministério do Planejamento.

O PCR foi então implantado no final de 2010, unificando as estruturas de cargos, carreiras e salários das 16 empresas do Sistema Eletrobras. Foram definidos cinco cargos amplos: Profissional de Nível Fundamental, Profissional de Nível Médio Suporte, Profissional de Nível Médio Operacional, Profissional de Nível Superior e Profissional Pesquisador e seus respectivos níveis de complexidade, cada qual com sua tabela salarial. Na implementação, 98% de cerca de 28.000 empregados aderiram ao PCR.

Cabe destacar que o PCR é um plano dinâmico, que deve acompanhar as mudanças organizacionais e, portanto, deve ser periodicamente analisado para garantir o contínuo alinhamento entre a estratégia do negócio e a estratégia de gestão de pessoas.

### **Indicadores**

Observou-se que o percentual de adesão é de (98%), demonstrando que o novo plano veio ao encontro das necessidades das Empresas e dos empregados.

### **Resultados**

Criação e implantação de único Plano de Carreira e Remuneração para as 16 empresas do Sistema Eletrobras.

O Plano desenvolvido seguindo as diretrizes advindas do planejamento estratégico, conforme orienta o Modelo



de Gestão de Competências e Resultados, ou seja, a vinculação da estratégia de negócios à estratégia de gestão de pessoas.

### Pontos Fortes

- Fortalecimento do Sistema Eletrobras, através de políticas e práticas unificadas;
- Alinhamento entre as estratégias de Gestão de Pessoas e a estratégia de negócio do Sistema Eletrobras;
- Padronização e estabelecimento de políticas e diretrizes de Gestão de Pessoas, para todo o Sistema, alinhadas ao planejamento estratégico;
- Integração e interação das áreas de Gestão de Pessoas do Sistema;
- Flexibilidade em rever as competências profissionais e organizacionais a novos direcionamentos estratégicos criados a partir da implantação;
- Obtenção de vantagem competitiva em relação às demais empresas do mercado.

### Oportunidades de Melhorias

- Avaliar a criação de indicador com o objetivo de mensurar o alinhamento à estratégia da empresa;
- Estabelecer procedimentos para no momento da revisão do Planejamento Estratégico ou revisão do PCR verificar se as competências Organizacionais e Profissionais estão aderentes a esse direcionamento estratégico.

### Fontes de Consulta

Dutra, Joel. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

ELETROBRAS. Unificação de Políticas e Práticas de Carreira e Remuneração nas 16 Empresas Eletrobras. in **As melhores práticas em Gestão com Pessoas: Prêmio Ser Humano ABRH-RJ/ Associação Brasileira de Recursos Humanos**, ed.2014 – Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

PRAHALAD, C. K. E HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, v. 90, n.3, p. 79-91, may/june, 1990.

## 2.1.2. Plano de Carreira e Remuneração com base em Competências e Resultados - Eletrobras

### Objetivo

Desenvolver um Plano de Carreira e Remuneração – PCR, utilizando uma abordagem estratégica baseada em competências e resultados para todo o Sistema Eletrobras.

### Descrição

O Ministério de Minas e Energia (MME) estabeleceu em 2008 um conjunto de diretrizes para o Sistema Eletrobras com foco à integração entre as empresas, o aumento da rentabilidade, da competitividade e a adoção de práticas de sustentabilidade, conforme já detalhado no Relato da Prática 01 – “Alinhamento do Plano de Cargos e Salários - PCS ao Planejamento Estratégico”.

Dentre as orientações estratégicas para a unificação dos Planos de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS de todas as empresas do Sistema Eletrobras, estava a adoção de uma estrutura flexível e que o Plano fosse simples, moderno, viável e aplicável para todas as empresas do Sistema Eletrobras. Esse direcionamento considerou, também, a diver-



cidade e o diferente estágio de práticas entre as empresas que compõem o Sistema Eletrobras.

Considerando os referenciais teóricos e as práticas utilizadas nas empresas, foi adotado, para a elaboração do PCR, o conceito de competências como a principal referência para a gestão de pessoas.

O Plano de Carreira e Remuneração do Sistema Eletrobras se apropria dos seguintes conceitos de competências: “É o conjunto de características percebidas nas pessoas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, que levam a um desempenho superior, e que são expressos em comportamentos observáveis e mensuráveis relacionados ao trabalho.”

As competências devem sinalizar “a contribuição que a organização espera dos profissionais, de acordo com a complexidade de suas atividades”, ou seja, quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior. Gerald E. Ledford Jr.



Figura 1 – Integração dos Subistemas de Gestão de Pessoas

Portanto, o conceito utilizado considera aplicação das competências, a mensuração dos resultados através do Sistema de Gestão de Desempenho (metas e competências), o desenvolvimento das competências e o reconhecimento pelos resultados alcançados.

Um Modelo de Carreira e Remuneração com essa abordagem visa, além de alinhar as políticas e as práticas de gestão de pessoas ao direcionamento estratégico empresarial, integrar os processos de gerenciamento de pessoas, visando à melhoria da performance organizacional, conforme demonstrado na figura a seguir.



Figura 2 – Integração dos Subistemas de Gestão de Pessoas



Para maiores esclarecimentos sobre a utilização do direcionamento estratégico para a construção/revisão de um Plano de Cargos e Salários, consultar o Relato da Prática 2.1.1 – “Alinhamento do Plano de Cargos e Salários-PCS ao Planejamento Estratégico”.

A estrutura do PCR considerou o direcionamento estratégico para elaboração das competências Organizacionais<sup>1</sup>. Essas Competências reforçam os quatro vetores de atuação definidos pelo Ministério de Minas e Energia para o Sistema Eletrobras, já citados anteriormente, e alinhadas ao Planejamento Estratégico do Sistema Eletrobras.

As competências Organizacionais aprovadas são as que caracterizam o Sistema, entretanto, existe uma relação íntima entre as Competências Organizacionais e as Competências Profissionais<sup>2</sup>, visto que estas refletem a contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimento da Organização, permitindo-lhe manter as suas vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo. Foram definidas 09 (nove) Competências Organizacionais - Geração de Energia, Transmissão de Energia, Distribuição de Energia, Inovação, Gestão de Programas de Governo em Energia Elétrica, Gestão de Financiamentos e Investimentos em Projetos de Energia Elétrica, Gestão Empresarial, Governança Corporativa e Imagem Institucional.

A revisão e classificação das competências ocorrerão através do Planejamento Estratégico do Sistema Eletrobras ou por necessidade de revisão identificada pela área de Gestão de Pessoas.

As Competências Profissionais do PCR foram divididas em dois grupos:

**Competências Gerais por Cargo:** são comuns a todos os profissionais do Sistema Eletrobras que pertencem a um mesmo cargo/nível de complexidade<sup>3</sup>. O PCR possui cinco cargos: Profissional Nível Fundamental; Profissional Nível Médio Suporte; Profissional Nível Médio Operacional; Profissional Nível Superior e Profissional Pesquisador.

**Competências Específicas** – são as relacionadas aos macroprocessos/processos de trabalho.

O conjunto de competências ainda está em fase de construção para todo o Sistema Eletrobras, no entanto, já foi desenvolvida a metodologia para mapeamento e aplicado um Piloto em uma das Empresas do Sistema Eletrobras.

O PCR tem outro Pilar fundamental que são os Eixos de Atuação Profissional. Esses eixos congregam um conjunto de competências visando explicitar as diferentes expectativas em relação aos profissionais nele alocados. Os Eixos refletem as naturezas de trabalho presentes na organização, mas não estão condicionados a estruturas organizacionais. São compostos pelos Macroprocessos interdependentes e de mesma natureza geradores de valor agregado para os clientes e /ou acionistas.

A definição dos Eixos de Atuação considerou as características das Empresas, a visão dos negócios e o direcionamento estratégico do Sistema Eletrobras. Para o PCR foram definidos sete eixos de Atuação Profissional - Geração, Transmissão, Distribuição, Suporte ao Negócio, Pesquisa e Inovação, Gestão Integrada e Gestão de Investimentos e de Programas Federais. Esses Eixos agrupam um conjunto de macroprocessos/processos.

<sup>1</sup> Competências Organizacionais: conjunto de competências estabelecidas de forma sistêmica, alinhadas com a missão, visão de futuro, valores e estratégias para melhorar o desempenho, viabilizar o negócio e garantir diferenciais competitivos sustentáveis para a organização. Elas não se destinam a avaliar os empregados, no entanto, orientam o detalhamento das Competências Profissionais e o desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente, da Organização

<sup>2</sup> As Competências Profissionais: estabelecidas a partir das Competências Organizacionais definidas para a Empresa, sua identificação direcionará o desenvolvimento das pessoas, o que conseqüentemente favorecerá o desenvolvimento da Organização. É com base nas Competências Profissionais que os empregados do sistema serão avaliados, capacitados, acompanhados, movimentados e remunerados.

<sup>3</sup> Nível de Complexidade: refere-se ao estágio de maturidade dentro do cargo amplo e a movimentação considera além das competências as variáveis diferenciadoras: · Autonomia e escopo de atuação/responsabilidade; solução de problemas e aplicação do conhecimento.



Os eixos de atuação profissional, macroprocessos e processos definidos no PCR poderão ser alterados pela Diretoria da Eletrobras em virtude da abertura de novos negócios ou adoção de novas tecnologias. Neste caso, as competências organizacionais e profissionais deverão ser adequadas ao novo plano estratégico para o Sistema Eletrobras.

### Indicadores

- % de adesão dos empregados ao PCR (98,20%).

### Resultados

- Plano de Carreira e Remuneração baseado em competências e resultados implantado em setembro de 2010 para todas as empresas do Sistema Eletrobras;
- Conjunto de Competências Organizacionais unificado para todo o Sistema Eletrobras;
- Conjunto de Competências Profissionais – Gerais para cargo unificado para todas as empresas do Sistema Eletrobras.

### Pontos Fortes

Ao se adotar um Plano de Cargos e Salários com base no Planejamento Estratégico busca-se atingir, também, os seguintes benefícios:

- Implementação de sistema de avaliação de desempenho por competência;
- Fortalecimento do Sistema Eletrobras;
- Padronização das políticas e diretrizes de Gestão de Pessoas;
- Estabelecimento de diretrizes para as ações de Gestão de Pessoas em todo o Sistema;
- Integração e interação das áreas de Gestão de Pessoas do Sistema;
- Obtenção de vantagem competitiva em relação às demais empresas do mercado.

### Oportunidades de Melhoria

- Mapear as Competências Específicas vinculadas aos macroprocessos/processos de trabalho;
- Avaliar se o modelo para mapeamento das competências específicas, já aplicado na área Piloto, ainda se encontra aderente à necessidade organizacional;
- Avaliar se as Competências Organizacionais definidas no PCR estão aderentes ao novo cenário do Sistema Eletrobras;
- Avaliar se as Competências Gerais definidas e implantadas em 2010 ainda estão aderentes à necessidade Empresarial, utilizando, inclusive, os resultados dos ciclos de avaliação de Competências já aplicados.

### Fontes de Consulta

ELETROBRAS. Unificação de Políticas e Práticas de Carreira e Remuneração nas 16 Empresas Eletrobras. in **As melhores práticas em Gestão com Pessoas: Prêmio Ser Humano ABRH-RJ/** Associação Brasileira de Recursos Humanos, ed.2014 – Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

Dutra, Joel. Competências: **Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Atlas, 2008.



### 2.1.3. Desenho de Cargos - Plano de Carreira e Remuneração - Eletrobras

#### Objetivo

Definir uma estrutura de cargos unificada e aderente ao modelo de competências e resultados para o PCR do Sistema Eletrobras.

#### Descrição

O Ministério de Minas e Energia (MME) estabeleceu em 2008 um conjunto de diretrizes para o Sistema Eletrobras com foco na integração entre as empresas, no aumento da rentabilidade, na competitividade e na adoção de práticas de sustentabilidade, conforme já detalhado no Relato da Prática 2.1.1 – “Alinhamento do Plano de Cargos e Salários - PCS ao Planejamento Estratégico”.

Dentre os itens relativos à gestão de pessoas, foi construído o Plano de Carreira e Remuneração (PCR) unificado para as 16 empresas do Sistema Eletrobras. Por não se tratar de um plano de cargos nos moldes tradicionais, foi necessária criar uma vinculação entre a visão, missão e o direcionamento estratégico recém-construídos para as empresas Eletrobras e o modelo de Competências definidos no PCR. Maiores detalhes sobre esta construção estão descritas nos relatos da Prática “2.1.1. Alinhamento ao Plano Estratégico” e da Prática “2.1.2 - Plano de Carreira e Remuneração com base em Competências e Resultados”. Este relato tratará apenas sobre o desenho de cargos definido no PCR.

De modo a permitir maior flexibilidade aos profissionais para assumirem diferentes papéis na organização e, assim, possibilitar maior alinhamento entre a atuação do profissional e as expectativas e necessidades da própria pessoa e da empresa, respeitando os requisitos específicos de cada formação, optou-se por utilizar o modelo de Cargos Amplos por níveis de Escolaridade. Desse modo, foram agrupadas várias categorias profissionais dentro da empresa em um único cargo, de acordo com seu nível de escolaridade.

A forma de cargo amplo estabelecida no PCR respeita os requisitos constitucionais no tocante à investidura no cargo por meio de concurso público e a respectiva formação acadêmica, nos níveis Fundamental, Médio Suporte, Médio Operacional, Pesquisador e Superior. Além disso, são respeitados os requisitos de cada profissão regulamentada, tais como o respectivo registro profissional no órgão de classe ou no Ministério do Trabalho e Emprego.

O PCR possui cinco cargos amplos: Profissional de Nível Fundamental (PF): Cargo destinado aos profissionais com escolaridade de Ensino Fundamental; Profissional de Nível Médio Suporte (PMS): Cargo destinado aos profissionais com escolaridade de Ensino Médio ou Médio Técnico que não esteja especificado no cargo PMO; Profissional de Nível Médio Operacional (PMO): Cargo destinado aos profissionais com formação registrada no CREA, ou no CRQ ou Técnicos de Segurança do Trabalho; Profissional de Nível Superior (PS): Cargo destinado aos profissionais com escolaridade de Ensino Superior; Profissional Pesquisador (PP): Cargo destinado aos profissionais com escolaridade de Ensino Superior e com atuação em organização que possui finalidade específica de pesquisa (Eletrobras CEPTEL). Nem todos os cargos existirão em todas as empresas Eletrobras, porque dependem da necessidade de cada organização. O PCR é um plano que tem como base o conceito de competências, cujo modelo visa alinhar as políticas e as práticas de gestão de pessoas ao direcionamento estratégico empresarial do sistema Eletrobras, bem como integrar os processos de gerenciamento de pessoas, buscando a melhoria da performance organizacional.

Os cargos foram desdobrados em espaços ocupacionais que definem atribuições específicas, competências e requisitos de formação, tendo em vista os processos organizacionais e as regulamentações profissionais. Os cargos



amplos são descritos em função das seguintes variáveis diferenciadoras, que descrevem as expectativas da empresa acerca da contribuição do profissional e a complexidade das atividades/responsabilidades com as quais ele lida: “Autonomia e escopo de atuação/responsabilidade” e “Solução de problemas e aplicação do conhecimento”.

Ou seja, no lugar da descrição de atividades/tarefas são definidos o tipo de atuação (de operacional à estratégica), grau de responsabilidade, grau de rotina, padronização e estruturação das atividades, grau de autonomia, modo como utiliza a informação e decide a abrangência de atuação, que permite maior flexibilidade.

Os cargos amplos foram desdobrados nos seguintes graus e níveis de complexidade:

CARGO	SIGLA	I	II	III	IV
Profissionais de Nível Fundamental	PF	X	X	-	-
Profissionais de Nível Médio Suporte	PMS	X	X	X	X
Profissionais de Nível Médio Operacional	PMO	X	X	X	X
Profissionais de Nível Superior	PS	X	X	X	X
Profissionais Pesquisador	PP	X	X	X	X

Figura – Matriz dos cargos amplos

A mudança de um nível de complexidade para outro se dará através de atendimento aos requisitos de acesso: Tempo de experiência no nível de complexidade anterior; Resultado da avaliação do desempenho; Avaliação e indicação pelo Comitê Multidisciplinar de Ascensão – CMA<sup>4</sup> da empresa; Aprovação da Diretoria. Esses requisitos serão aplicados de acordo com o nível de complexidade requerido pelo próximo patamar. Dessa forma, a sua estrutura de carreira é composta pelas competências gerais, variáveis diferenciadoras e pelos requisitos de acesso para cada um dos cargos amplos.

Outros elementos importantes do PCR são os Eixos e macroprocessos. Os eixos de atuação profissional refletem as naturezas de trabalho presentes na organização. Não necessariamente estão condicionados a estruturas organizacionais e/ou organogramas. Os eixos de atuação congregam um conjunto de competências visando explicitar as diferentes expectativas em relação aos profissionais nele alocados. Para definição dos eixos de atuação profissional, foram consideradas as características das empresas e a visão dos negócios do Sistema Eletrobras. Foram definidos sete eixos, que são: Geração; Transmissão; Distribuição; Suporte ao Negócio; Pesquisa e Inovação; Gestão Integrada; e Gestão de Investimentos e Programas Federais.

<sup>4</sup> O CMA é um comitê permanente, formalmente designado, que possuirá como atribuições: Analisar e indicar candidatos à ascensão para o nível de complexidade imediatamente superior de seu cargo e subsidiar a decisão da Diretoria quanto à ocupação das funções especiais.

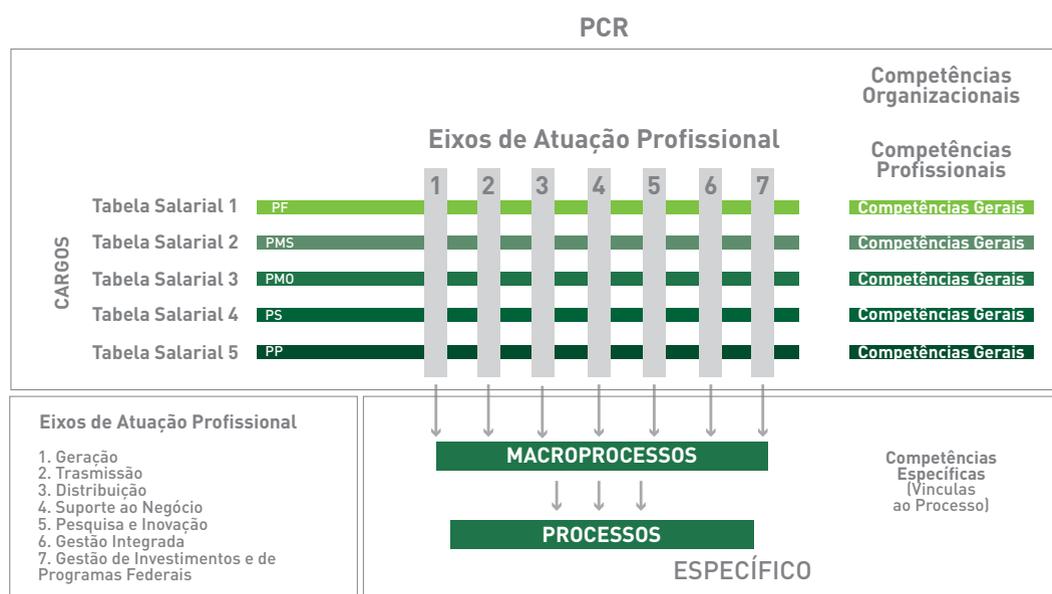


Figura 4 – Arquitetura do Modelo do PCR

Macroprocesso é um conjunto de processos inter-relacionados que contribuem para a trajetória que o profissional poderá percorrer de acordo com a necessidade da organização. Processos são entendidos como um conjunto de atividades e responsabilidades específicas relacionadas entre si com o objetivo de atingir os resultados organizacionais.

### Indicadores

Não estruturado.

### Resultados

Estrutura de cargos amplos definidos em Profissional de Nível Fundamental, Profissional de Nível Médio Suporte, Profissional de Nível Médio Operacional, Profissional de Nível Superior e Profissional Pesquisador.

### Pontos Fortes

- Políticas mais justas;
- Visualização da carreira;
- Foco na pessoa, no profissional;
- Foco no resultado do trabalho;
- Clareza da expectativa da Empresa para com o empregado;
- Clareza do que deve fazer para crescer profissionalmente;
- Plano de desenvolvimento mais adequado ao profissional;
- Melhor planejamento na alocação de pessoal;
- Melhor diagnóstico de ações de desenvolvimento;
- Melhoria do capital humano da Empresa;
- Melhoria da competitividade da Empresa;
- Melhor alinhamento do quadro de pessoal com as estratégias da Empresa;



- Flexibilidade para avaliar a estrutura do PCR.

#### Oportunidades de Melhorias:

- O PCR foi implementado em 2010, avaliar se os Eixos de Atuação Profissional ainda estão aderentes ao modelo de negócio das empresas Eletrobras.

#### Fontes de Consulta

Dutra, Joel. Competências: **Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

ELETROBRAS. Unificação de Políticas e Práticas de Carreira e Remuneração nas 16 Empresas Eletrobras. in **As melhores práticas em Gestão com Pessoas: Prêmio Ser Humano ABRH-RJ/ Associação Brasileira de Recursos Humanos**, ed.2014 – Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

### 2.1.4. Processo de Crescimento Vertical nas Carreiras de Nível Fundamental, Médio e Superior - HCPA

#### Objetivo

Proporcionar novas oportunidades de crescimento, além da progressão horizontal (merecimento e antiguidade).

#### Descrição

Em 2008, foi implementado na instituição o Ajuste no Plano de Cargos, esse ajuste permitiu a incorporação do conceito de carreira e viabilizou uma nova forma de crescimento, a progressão vertical. Esse foi o primeiro passo para a elaboração de um novo Plano de Cargos e Salários que envolvesse remuneração fixa, gestão por competências e políticas de crescimento a partir de um enfoque amplo e abrangente. Nesse sentido, o conceito de carreira está associado ao agrupamento dos cargos de mesma natureza, mesmo grupo ocupacional (nível de formação) e especificidade de atuação, dispostos de acordo com o grau de complexidade do cargo que é determinado através da exigência técnica, conhecimentos e responsabilidades das atividades associadas a ele.

Nas carreiras de nível fundamental e médio, o Plano de Cargos e Salários prevê a possibilidade de crescimento vertical por meio da mudança de função (conjunto de atividades específicas de determinado ocupante) e consequente mudança da complexidade das atividades desempenhadas. Isso ocorre através da realização de Processo de Crescimento Profissional na carreira e disponibilidade de vaga. A figura a seguir traz como exemplo, a carreira de Assistente Administrativo e algumas possibilidades de crescimento nessa carreira:

Carreira	Cargo	Funções (exemplos)
Assistente Administrativo	Assistente Administrativo I	Assistente de recepção
	Assistente Administrativo II	Assistente Admin. de Internação
	Assistente Administrativo III	Assistente de Contabilidade
	Assistente Administrativo IV	Assistente de Microinformática



Através de Processo de Crescimento Profissional na Carreira

Os processos de crescimento ocorrem na medida em que há necessidade de cadastro para as funções cuja com-



plexidade é superior à base da carreira. É importante ressaltar que o ingresso ou a mudança de carreira, conforme o preceito da Constituição brasileira é possível apenas através da realização de processo seletivo público.

Para participação nos Processos de Crescimento Profissional nas Carreiras de nível fundamental e médio, inicialmente, os empregados realizam uma prova de conhecimentos gerais com conteúdos comuns à carreira, tais como português, matemática, políticas públicas de saúde e ética. Esta, realizada uma vez ao ano, é considerada pré-requisito às demais etapas dos Processos de Crescimento e tem caráter classificatório e complementar aos demais critérios inerentes a cada cargo e função, os quais podem valorizar, além de conhecimentos específicos, iniciativas de autodesenvolvimento (capacitações), experiência profissional e desempenho profissional (considerado através de resultado da Avaliação de Desempenho). Em cada Processo, os empregados aprovados são classificados, formando um cadastro interno cuja validade pode ser de até dois anos.

Para as carreiras de nível superior, o crescimento vertical, denominado Processo de Crescimento Vertical nas Carreiras de Nível Superior (Maturidade) ocorre por meio da mudança de grau de maturidade profissional, que compreendem três graus por carreira. O crescimento, com a consequente mudança de grau, ocorre a partir da avaliação de fatores relacionados à formação, desenvolvimento e desempenho profissional e que, a cada novo ciclo, poderão ser reavaliados de acordo com o alinhamento estratégico da instituição. Cada empregado apresenta uma pontuação constituída de 40% referente à formação e desenvolvimento profissional que, entre outros aspectos, contempla a formação acadêmica, publicações, participação em eventos e atuação como instrutor, e 60% referente ao desempenho profissional, avaliado por meio da gestão do desempenho. Além disso, o número de profissionais nos graus II e III é limitado, respectivamente, a 40% e 20% do total de vagas da carreira. Para participar, o empregado deve atender a critérios de elegibilidade, como tempo mínimo de três anos na carreira e respectivo grau, ausência de advertências e/ou suspensões, tempo mínimo de 180 dias trabalhados no ano anterior a apuração e pontuação mínima de 80 pontos na gestão de desempenho.

### Indicadores

- Número de empregado que assumiram novas funções nas carreiras de nível fundamental e médio. Meta: não estruturada;
- Percentual de progressões nas carreiras de nível superior - (Números de empregados que obtiveram progressão / Empregados elegíveis) x 100. Meta: não estruturada;
- Percentual de satisfação na pesquisa de clima organizacional no item "Você enxerga perspectivas de crescer na Instituição?"; Meta: percentual superior a 50%.

### Resultados

Desde a sua implantação em 2008 até 2013, o Processo de Crescimento Profissional nas Carreiras de Nível Médio e Fundamental possibilitou que 178 empregados assumissem novas funções.

Quanto ao Processo de Crescimento Vertical nas Carreiras de Nível Superior, nos três ciclos realizados foram obtidos os seguintes percentuais de progressões, em relação aos empregados elegíveis em cada período: 20,25% (1º ciclo), 32,10% (2º ciclo) e 36,54% (3º ciclo).

Em relação ao histórico de resultados na pesquisa de clima organizacional, há um aumento no percentual de satisfação de mais de 10 pontos percentuais entre a primeira pesquisa realizada em 2006 (46%), antes da implantação



da nova política de crescimento, e a realizada em 2013 (56,2%). Isso evidencia o impacto das mudanças na percepção dos empregados e o reflexo no nível de satisfação em relação à organização.

### **Pontos Fortes**

- Adoção de conceitos de meritocracia para o crescimento profissional na instituição;
- Fatores de avaliação construídos com a participação de representações profissionais que compõem o quadro de empregados da instituição;
- Critérios claros e ampla divulgação das possibilidades de crescimento, permitindo a transparência do processo;
- Valorização e reconhecimento do indivíduo;
- Estímulo ao contínuo desenvolvimento;
- Melhores resultados quanto ao desempenho dos profissionais.

### **Oportunidades de Melhoria**

- Necessidade de revisão dos limites orçamentários vigentes para as políticas de crescimento que adotam a meritocracia em seu processo.

## **2.2. Plano de Funções Gratificadas**

### **2.2.1. Desenho de Função - Caixa**

#### **Objetivo**

Estabelecer estrutura de funções gratificadas.

#### **Descrição**

A CAIXA possui um Plano de Cargos e Salários - PCS que contempla os cargos efetivos, para os quais os empregados são admitidos por meio de concurso público, os quais estão segregados em duas carreiras: administrativa e profissional.

Além do Plano de Cargos e Salários, existe também o Plano de Funções Gratificadas - PFG em que o empregado é designado em caráter transitório para desempenhar atividades que envolvem maior responsabilidade e complexidade daquelas inerentes ao cargo efetivo.

O PFG é um instrumento de gestão de pessoas composto pelo conjunto de funções gratificadas, suas descrições, especificações, valores/níveis remuneratórios, condições de acesso e movimentação, destinados exclusivamente aos empregados ativos do quadro efetivo de pessoal da CAIXA.

Uma das premissas do PFG foi elaborar funções gratificadas com atribuições amplas que pudessem se adequar aos diversos processos da CAIXA e garantir mobilidade na gestão de pessoas.

Cada função gratificada possui o sumário, atribuições principais e os requisitos mínimos para acesso.

O sumário é a descrição resumida das responsabilidades do empregado ao exercer a função gratificada, definidas a partir dos resultados esperados pelo exercício das atividades inerentes à função.



No rol das principais atribuições constam as atividades de forma ampla, sem adentrar nas tarefas rotineiras nem peculiaridades de cada unidade, que deve ser observado pelo gestor imediato.

Os requisitos são exigências mínimas que o empregado deve cumprir para estar apto para assumir determinada função gratificada, tendo critérios como: universo de recrutamento, escolaridade, formação específica e a experiência, que é tempo mínimo de CAIXA.

Algumas funções gratificadas são divididas nos níveis: Junior, Pleno, Sênior e Master.

Os empregados da CAIXA estão sujeitos à legislação especial de jornada de trabalho, da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, que estabelece a jornada de 6 horas diárias, com exceção daqueles que exercem função de direção, gerência, fiscalização, chefia e equivalentes, ou que desempenhem outros cargos de confiança.

Para avaliação das funções gratificadas do PFG foi utilizada a metodologia de pontos, que é um modelo tradicional de avaliação numérica que procura ponderar, comparar e classificar as funções, cargos, posições e postos de trabalho, de acordo com os seus valores relativos dentro da estrutura organizacional da CAIXA por meio da aplicação de 11 fatores que agregam valor a estratégia, objetivos e negócios da Empresa, como, por exemplo, Iniciativa e Complexidade, Responsabilidade por erros, Ambiente de trabalho, Experiência e Educação Formal.

Definida a pontuação de cada função gratificada, foi realizada sua hierarquização.

Por meio de estudos técnicos, que levaram em consideração os patamares de remuneração, a quantidade e características das funções gratificadas, definiu-se a estrutura com intervalos matematicamente distribuídos em níveis.

Os níveis remuneratórios estão divididos em duas tabelas, uma contendo as funções gratificadas com jornada de trabalho de 8 horas e sem controle de jornada e uma contendo as funções com jornada de 6 horas/dia.

### **Indicadores**

Não estruturado.

### **Resultados**

Estrutura de funções gratificadas.

### **Pontos Fortes**

- Adoção das funções amplas permite flexibilidade na gestão de pessoas;
- Obtenção de vantagem competitiva;
- Processo de Seleção transparente com regras definidas para todos os empregados;
- Maiores possibilidades de movimentação dentro da Empresa;
- Instrumentos que permitem ao empregado a construção de sua trajetória profissional;
- Ampliação das funções com características técnicas;
- Jornada de trabalho única para cada função.

### **Oportunidade de Melhoria**

Não evidenciado.



## 2.3. Remuneração

### 2.3.1. Remuneração de Pessoal - Banco do Brasil S.A.

#### Objetivo

Remunerar o empregado pelo trabalho prestado, somando além do salário base, verbas vinculadas ao exercício da função, horas extras, gratificações, adicionais e abonos, se passíveis.

#### Descrição

No Banco do Brasil, a remuneração do empregado corresponde ao somatório das verbas pessoais e, se for o caso, das verbas vinculadas ao exercício de funções ou comissões.

- a) Verbas Pessoais: São verbas salariais pessoais e irredutíveis, calculadas individualmente, podendo variar de um empregado para o outro. Independem do exercício ou não de funções, sendo adquiridas de acordo com a carreira, histórico funcional e data de posse do empregado.

<b>Vencimento Padrão – VP</b>	Valor básico do salário mensal, definido de acordo com o nível de antiguidade do Plano de Carreira e Remuneração – PCR.
<b>Valor em Caráter Pessoal do Vencimento Padrão - VCP do VP</b>	Verba instituída para pagamento da diferença decorrente do enquadramento dos VP, das carreiras Administrativa e Técnico-Científica.
<b>Adicional por Tempo de Serviço Incorporado - VCP/ATS I</b>	Verba pessoal adquirida mediante acúmulo de pontuação diária, quando do exercício de comissões, funções de confiança e funções gratificadas, conforme regra do Plano de Carreira e Remuneração – PCR.
<b>Adicional por Mérito</b>	Verba pessoal adquirida mediante acúmulo de pontuação diária, quando do exercício de comissões, funções de confiança e funções gratificadas, conforme regra do Plano de Carreira e Remuneração - PCR.
<b>Valor em Caráter Pessoal Incorporados - VCP-I</b>	Verba implementada devido às incorporações de Bancos, para garantir a manutenção da remuneração pessoal percebida quando da opção pelo regulamento do BB.

- b) Verbas Vinculadas ao Exercício da Função: A verba Adicional de Função do Plano de Funções possui valores definidos de acordo com as atribuições, o nível hierárquico, complexidade, praça, grupamento, dentre outros fatores vinculados a cada função/comissão.



<b>Adicional de Função</b>	Parcela adicional paga mediante o exercício de Função Gratificada ou Função de Confiança.
<b>Diferença de Função- Complemento Artigo 224 – CLT</b>	Adicional de remuneração concedido de acordo com o artigo 224 da Consolidação das Leis do Trabalho-CLT. A verba destina-se aos empregados investidos em função, com jornada de oito horas, nos casos em que o Adicional de Função for inferior a um terço dos proventos de Escriturário.
<b>Complemento de Função</b>	Função Verba temporária e variável, vinculada ao exercício de função do Plano de Funções, que representa eventual complemento necessário para o atingimento do Valor de Referência (Piso) da função exercida. Corresponde à eventual diferença entre o Valor de Referência (VR) e o somatório das verbas pessoais e verbas vinculadas ao Plano de Funções.
<b>Ajuste Plano de Funções</b>	Verba temporária, a ser paga aos empregados enquadrados nas situações de ajuste previstas no Plano de Funções e enquanto permanecerem na função/código de pagamento no qual tomar posse na implantação do referido Plano. O valor da verba é calculado individualmente.

- c) Valor de Referência: O Valor de Referência visa estabelecer um valor de remuneração mínimo para qualquer empregado que exerça uma função. O Valor de Referência corresponde ao piso de remuneração das funções de confiança, funções gratificadas e comissões.

Para definir a remuneração de seus profissionais, o BB leva em consideração fatores como a complexidade das funções, o desempenho profissional individual e a compatibilidade com os salários praticados no mercado, atestada por meio de pesquisas salariais realizadas periodicamente. A carreira do empregado BB é construída por meio de seleções internas para o exercício de funções de confiança nas mais diversas áreas de conhecimento e níveis hierárquicos da empresa.

- d) Horas Extras: tempo de trabalho realizado além da jornada diária. Tem caráter eventual e limita-se à necessidade dos serviços e à concordância do empregado, mediante assinatura do documento, não podendo exceder 2 horas diárias. A remuneração do serviço extraordinário, desde a promulgação da Constituição Federal/1988, que deverá constar, obrigatoriamente, do acordo, convenção ou sentença normativa, será, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) superior à da hora normal caso o trabalho seja feito em dias da semana (de segunda a sábado), e de 100%, se a hora extra for realizada aos domingos ou feriados.
- e) 13º Salário: O décimo terceiro salário equivale a 1/12 da remuneração devida em dezembro, por mês de serviço no ano correspondente. Fração igual ou superior a 15 dias de trabalho é considerada como mês integral. O empregado que trabalhar menos de 15 dias no mês em razão de afastamentos sem proventos e licença para assistir pessoa enferma da família, não faz jus ao duodécimo correspondente.

Integram a remuneração de dezembro, para pagamento do décimo terceiro:

- Verbas pessoais;
- Verbas do Plano de Funções;
- Verbas do Plano de Comissões (em extinção);



- Hora extra;
  - Abono habitualidade;
  - Adicionais de trabalho noturno, de periculosidade e por insalubridade;
  - Gratificação de caixa.
- f) Adicional de Trabalho Noturno<sup>5</sup>: A jornada de trabalho realizada em horário noturno, executado entre 22h e 7h em dias úteis, assegura a percepção do ATN. Os serviços prestados em horário noturno são remunerados com acréscimo<sup>6</sup> de 50% sobre:
- Verbas pessoais;
  - Verbas do Plano de Funções;
  - Verbas do Plano de Comissões (em extinção);
  - Hora extra;
  - Abono habitualidade.
- g) Adicional de Periculosidade: A perícia para a caracterização da periculosidade deve ser realizada pelo Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (Sesmt). O adicional de periculosidade é calculado na base de 30% sobre as seguintes rubricas:
- Vencimento-padrão (VP);
  - Valor em caráter pessoal do vencimento-padrão (VCP de VP);
  - Adicional por mérito;
  - Hora extra;
  - Abono habitualidade;
  - Verbas do Plano de Funções;
  - Verbas do Plano de Comissões (em extinção);
  - Gratificação de caixa.
- h) Adicional por Insalubridade: A perícia para caracterização e classificação do grau de insalubridade deve ser realizada pelo Sesmt. O adicional por insalubridade é calculado sobre o salário mínimo vigente no país - ou o maior salário mínimo profissional, para as categorias funcionais que o tenham por força de lei, convenção coletiva ou sentença normativa, observados os percentuais de:
- 40% para grau máximo;
  - 20% para grau médio;
  - 10% para grau mínimo.

### **Indicadores**

Não estruturado.

### **Resultados**

Controle da evolução dos custos de operação e produção.

<sup>5</sup> O ATN não é devido nos dias 24 e 31 de dezembro, quando não ocorrer jornada noturna.

<sup>6</sup> O Percentual de 50% decorre do Acordo Coletivo de Trabalho 2013/2014 (vigência: 01/09/2013 a 31/08/2014).



### **Pontos Fortes**

- Fácil administração;
- Padronização dos valores do cargo/função;
- Estabelece o equilíbrio interno.

### **Oportunidades de Melhoria**

Não evidenciado.

### **Fontes de Consulta**

Convenção Coletiva de Trabalho, celebrada no âmbito da Fenaban.

Acordo Coletivo de Trabalho, específico do BB.

DECRETO-LEI N.º 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943 - Consolidação das Leis Trabalhistas.

## **2.3.2. Participação nos Lucros ou Resultados – Banco do Brasil S.A.**

### **Objetivo**

Fortalecer a parceria entre o empregado e o Banco; reconhecer o esforço individual e da equipe na construção do resultado; estimular o interesse dos empregados na gestão e nos destinos do Banco; distribuir lucros ou resultados aos empregados do Banco; alavancar os negócios e o lucro do Banco.

### **Descrição**

A Participação nos Lucros e Resultados - PLR, um tipo de remuneração variável, que auxilia no cumprimento das estratégias das organizações. Seu principal objetivo é atender as necessidades imediatas e futuras vinculadas a estratégia e aos resultados corporativos, alavancando os negócios, compartilhando os benefícios advindos do crescimento da organização mensurados pelo lucro ou resultado obtido, bem como apresentar com clareza aos empregados a relação entre suas contribuições pessoais e de equipe e o crescente valor da empresa.

Regulamentado pela Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, possui como referência normativa a Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria Bancária, firmada entre Federação Nacional dos Bancos – FENABAN e CONTEC, adaptados às particularidades e características do Banco do Brasil.

Os recursos para o Programa de PLR advêm do lucro líquido do BB – Banco Múltiplo constante das demonstrações contábeis de publicação antes da referida Participação nos Lucros e após os efeitos tributários do imposto de renda e da contribuição social, ajustado pelo saldo líquido dos lançamentos efetuados em lucros ou prejuízos acumulados, respeitado o disposto na Lei nº 6.404, de 15.12.1976, e suas alterações.

### **Indicadores**

Desde 2003, a metodologia de composição das parcelas e demais definições vinculadas ao Programa de PLR advêm de negociações prévias realizadas anualmente entre o Banco e entidades representativas dos empregados.

A distribuição da PLR aos empregados, pelo Conselho Diretor, observadas as regras e condições do Programa, os Acordos Coletivos a serem assinados para cada período de distribuição e os percentuais indicados, desde que aprovados pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Dest.



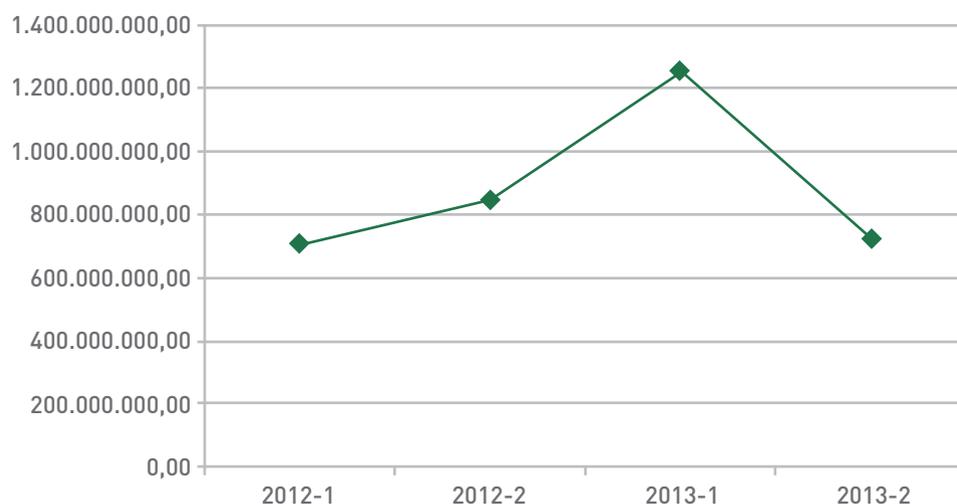
Para avaliação do desempenho, são definidos indicadores que servirão de base para mensurar o atingimento ou não das metas, atribuídos pesos específicos de acordo com a orientação estratégica da Empresa.

- RSPL: Meta de Retorno sobre Patrimônio Líquido, definida pelo Conselho de Administração;
- Índice de Inadimplência: Expressam o percentual das carteiras de crédito PF e PJ que se encontra em atraso há mais de 90 dias e consistem na razão entre o saldo em atraso há mais de 90 dias pelo saldo da carteira interna de crédito.
- Guidance* de Despesas Administrativas: Mensura o crescimento das despesas administrativas do Banco do Brasil do ano corrente comparativamente ao ano anterior.

**Composição do Programa de PLR** - O Programa de PLR do BB é composto por dois módulos denominados 'Módulo Fenaban' e 'Módulo BB'. Cada um dos módulos é composto por duas parcelas, a saber:

**Módulo Fenaban - Parcela Fixa:** Corresponde a um valor fixo a ser pago a todos os participantes do programa. O valor desta parcela terá como referência o valor da parcela fixa definida na convenção coletiva da categoria bancária sobre PLR;

**Módulo Fenaban - Parcela Variável:** Corresponde a um percentual sobre o salário-paradigma definido para cada cargo e comissão a ser pago a todos os participantes do programa. O percentual desta parcela terá como referência o percentual definido na convenção coletiva da categoria bancária sobre PLR;



**Módulo BB - Parcela Fixa:** Valor correspondente a um percentual sobre o lucro líquido divulgado em balanço rateado pela frequência de todos os participantes do programa. A frequência é obtida dividindo-se o somatório de dias trabalhados por todos participantes do programa pelo número de dias do período de obtenção do lucro líquido a ser distribuído. Esta parcela é paga para todos os participantes do Programa;

**Módulo BB - Parcela Variável:** Equivale à multiplicação de uma quantidade de salários (definida em negociação coletiva) pelo salário paradigma (valor definido pela empresa para cada cargo ou função), sendo deste total subtraído o módulo Fenaban e a Parcela Fixa do Módulo BB. O recebimento desta parcela está vinculado ao cumprimento do Acordo de Trabalho – ATB de cada dependência no período de distribuição da PLR. Para as dependências que não atingirem a pontuação mínima no ATB e para as dependências que superarem as metas, esta parcela poderá ser flexibilizada de acordo com faixas de pontuação e percentuais a serem definidos pelo Banco e constantes no acordo coletivo de PLR.



Ano/Semestre	Quantidade de Empregados	Valor Total Distribuído R\$
2012/01	117.574	706.468.366,05
2012/02	118.290	848.473.265,67
2013/01	117.834	1.254.381.074,71
2013/02	117.001	719.053.977,70

## Resultados

Aumento de força de atratividade da organização, promovendo o sentimento de valorização profissional, estimulando a corresponsabilidade, a busca pela competência e reforçando os vínculos do profissional com a organização. Os empregados sentem-se mais valorizados, envolvidos com os objetivos da empresa e potencializam sua contribuição individual para o cumprimento das metas e dos objetivos definidos.

### Pontos Fortes

- Geração de melhores resultados organizacionais baseado na relação e parceria entre empresa e empregado;
- Motivação e comprometimento com a Organização, vinculando expectativas com os objetivos da empresa;
- Recompensa aos empregados pelo esforço, criando-se um clima de superação e melhoria da *performance* aplicada na busca de resultados organizacionais;
- Ganho tributário. Por ser desvinculado da remuneração, não constitui base de incidência de nenhum encargo trabalhista, inclusive previdenciário, nos termos da legislação vigente artigos 7º, XI – CEF e 3º da Lei 10.010/2.000.

### Oportunidades de Melhorias:

- No intuito de acrescentar a meritocracia individual ao composto de fatores já utilizados no programa de PLR, pode-se pensar em incluir indicador de avaliação individual na fórmula de cálculo do valor a que cada empregado faça jus;
- Tal alteração buscaria abranger a visão de resultado da empresa, da unidade e pessoal, aumentando o sentimento de merecimento e da capacidade de cada empregado em influenciar diretamente o valor da sua remuneração total.

### Fontes de Consulta

Convenção Coletiva de Trabalho, celebrado no âmbito da Fenaban.

Acordo Coletivo de Trabalho, específico do BB.

### 2.3.3. Remuneração Fator Competência - Banco do Brasil S.A.

#### Objetivo

Fortalecer a parceria entre o empregado e o Banco; reconhecer o esforço individual na construção do resultado; alinhar os resultados individuais às estratégias do Banco; incentivar a busca da excelência na expressão do trabalho.



## Descrição

A remuneração por competências consiste numa política de remuneração que visa valorizar as competências que mais agregam valor aos negócios e à estratégia da empresa, buscando reconhecer a competência e a experiência de empregados no exercício da função, fortalecendo o conceito de Competência no âmbito do Banco e criando um ambiente de competição saudável, que induza os empregados a buscarem continuamente o seu autodesenvolvimento.

A remuneração por fator competência diz respeito às combinações sinérgicas de Conhecimento, Habilidades e Atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro do determinado contexto ou estratégia organizacional e mensuradas a partir de variáveis pessoais, tais como quantidade de certificações legais e específicas, tempo de exercício em funções equivalentes e nota da perspectiva Aprendizado e Crescimento no instrumento avaliativo da Gestão de Desempenho por Competências.

A remuneração é aplicada às funções de gerência média de unidade de negócios e de apoio e estas são agrupadas de acordo com o seu nível de responsabilidades.

O fator competência é composto pela Remuneração Básica, que é aplicada quando do ingresso na função, e pela Remuneração Avançada, que é aplicada aos empregados do público alvo que apresentem as melhores classificações, de acordo com a pontuação, desde que tenham atingido um conjunto de requisitos específicos. A aplicação desta remuneração é limitada a um teto de lotação, em âmbito nacional, pré-definido de acordo com a estratégia adotada para o programa. A Remuneração Avançada representa incremento médio de 8% em relação à Remuneração Básica.

Os pré-requisitos para acesso à Remuneração Avançada consistem em alinhar o conceito de Competência ao triângulo Conhecimento, Habilidade e Atitude. Por ora os pré-requisitos exigidos são:

- Estar em função do público alvo;
- Deter as certificações legais em investimentos;
- Deter o mínimo das certificações do Programa de Ascensão Profissional- Certificação de Conhecimentos interna do BB;
- Possuir dois anos de exercício em funções priorizadas, em caráter efetivo, observadas os últimos cinco anos;
- Possuir nota mínima exigida na avaliação Gestão de Desempenho por Competências;
- Não possuir impedimentos definidos pelo Banco, por exemplo: sanção disciplinar.

A avaliação da aplicação da Remuneração Avançada dá-se mediante rodada mensal de apuração, e uma vez aplicada, será mantida enquanto o empregado permanecer ininterruptamente na função.

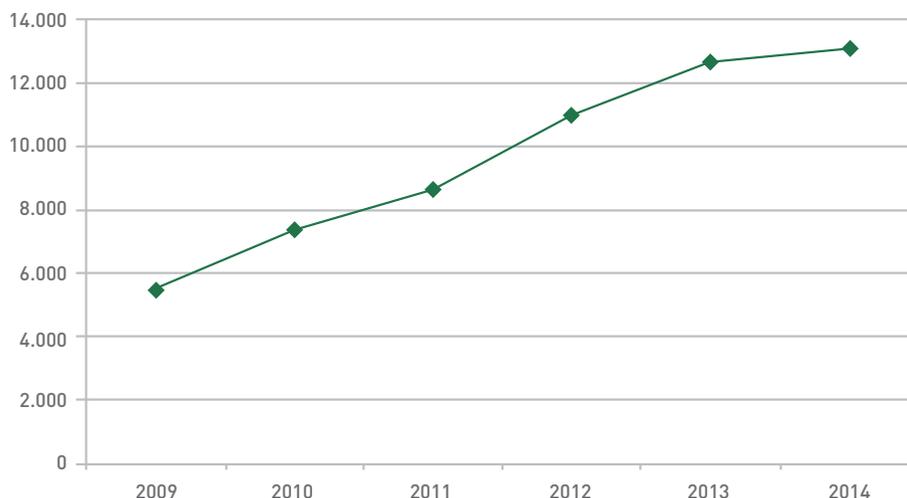
## Indicadores

- Quantidade de empregados com certificação;
- Quantidade de inscritos para realização das provas de certificação interna;
- Os impactos do programa no aumento dos negócios não são passíveis de mensuração, apesar da percepção que indiretamente há influência positiva.



## Resultados

Observa-se o aumento no público alvo, bem como a quantidade de empregados que atingiram os pré-requisitos e as certificações exigidas para acesso a Remuneração Avançada, conforme quadro a seguir:



Ano	Público Alvo	Quantidade de Empregados na Remuneração Avançada
2009	18.023	5.496
2010	17.541	7.348
2012	23.687	10.990
2013	23.592	12.722
2014	23.781	13.184

Dessa forma, há um aumento da qualificação dos empregados de acordo com sua área de atuação.

### Pontos Fortes

Aumento na busca dos empregados pelas certificações de conhecimento interno, que pode ser comprovado com o aumento no número de inscrições para realização das provas.

### Oportunidades de Melhoria

- Inclusão de indutores de negócio;
- Aumento do público;
- Inclusão de critérios para manutenção da remuneração avançada.



## 2.4. Benefícios

### 2.4.1. Gestão de Benefícios - Caixa

#### Objetivo

Estruturar a estratégia de gestão de benefícios na CAIXA visando a um melhor controle do processo e o aperfeiçoamento da comunicação com o empregado, de modo a ampliar a efetividade da oferta de benefícios e o alcance dos objetivos empresariais.

#### Descrição

Um novo modelo de gestão implantado na Caixa no ano de 2013 ampliou a segregação do gerenciamento operacional e estratégico dos processos de Gestão de Pessoas e, dentre eles, o de benefícios concedidos aos empregados da Caixa.

Essa mudança oportunizou a unidade responsável pela gestão estratégica dos benefícios a reflexão sobre a relação entre a concessão dos benefícios e alcance dos objetivos empresariais.

Para responder às questões decorrentes dessa primeira reflexão, tornou-se imperioso um estudo aprofundado do tema que envolveu: o histórico da oferta de benefícios na Caixa, suas motivações e consequências; as práticas do Mercado, em especial, do Mercado Financeiro e das Empresas Estatais; o conceito de benefícios na Legislação Trabalhista e as restrições e obrigações por ela impostas; e por fim, a evolução da gestão de benefícios no Brasil, dos então chamados Departamentos de Pessoal até as atuais áreas ou unidade de Gestão de Pessoas, evolução que faz parte do processo de crescimento do País e consequentes mudanças nas relações de trabalho.

O estudo trouxe insumos consistentes para elaboração de uma estratégia de gestão de benefícios na CAIXA que explicitasse o que é benefícios para Empresa, a quem se destina e em quais condições e, principalmente, quais os objetivos que se pretende alcançar com a sua concessão.

O conceito de benefícios foi o primeiro desafio na definição da estratégia, pois a oferta aos empregados de itens para execução da atividade de trabalho, serviços, vantagens e oportunidades de desenvolvimento eram, até então, classificadas como benefícios.

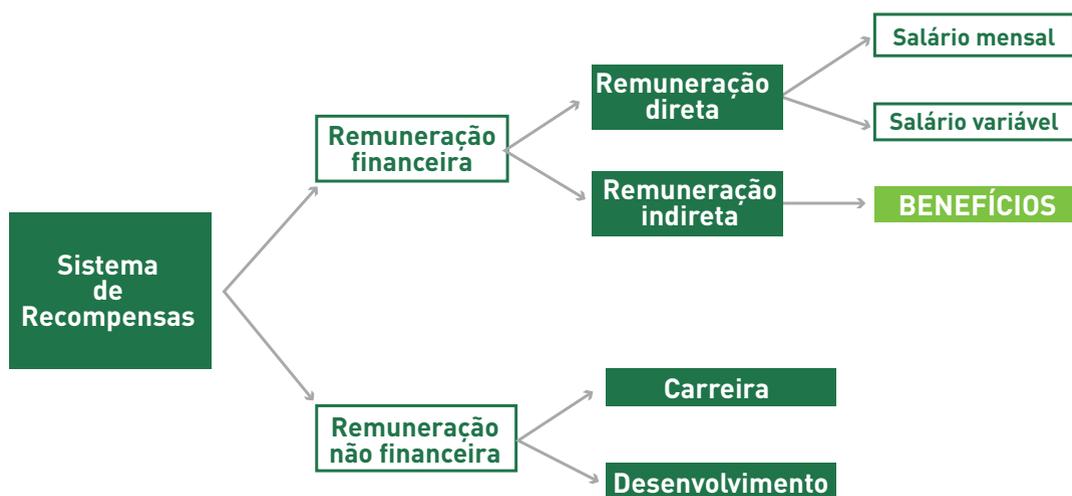
O entendimento sobre a diferença entre o que é oferecido como recompensa do trabalho e o que é oferecido para a execução da atividade do empregado, oriundo do conceito da CLT de Salário In Natura, contribuiu significativamente para delimitar benefícios de outros itens concedidos aos empregados.

Pelo trabalho	O que é oferecido, total ou parcialmente, por liberalidade do empregador, com caráter de vantagem econômica para o emprego para suprir necessidade do empregado	Plano de saúde, previdência, seguro de vida
Para o trabalho	O que é oferecido pelo empregador para execução da atividade. Sempre que necessário ou indispensável para prestação de trabalho	Uniforme, veículo, equipamentos (notebook, celular), formação para o trabalho



A partir da compreensão que o benefício pode ser concebido como aquilo que é oferecido pelo trabalho, ou seja, em decorrência da relação de emprego, passou-se a enquadrar benefícios como recompensa, inseridos no que é chamado Sistema de Recompensas, conforme quadro a seguir:

### SISTEMA DE RECOMPENSAS



Fonte: adaptado de KRAUTER, E. Contribuições do sistema de remuneração dos executivos para o desempenho financeiro: um estudo com empresas industriais brasileiras. 2009.

Para construção do conceito de benefícios na Caixa ainda era necessário estabelecer os objetivos a serem alcançados com a sua oferta.

Para isso, optou-se por partir de definições do Mercado para Benefícios, e dentre as muitas consultadas, elegeu-se a proposta por Ricardo Luz, qual seja: *Produtos, serviços e direitos oferecidos aos funcionários pela empresa, sindicato, pelo Estado e por entidades sociais, visando melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e a produtividade das organizações.*

Os estudos apontaram para uma relação fraca entre concessão de benefícios e aumento da produtividade. Nas pesquisas realizadas não foram localizados estudos que comprovassem essa relação.

A promoção da satisfação com a oferta de benefícios, tão citada em artigos sobre o tema, é, segundo a Teoria dos Dois Fatores de HERZBERG, de difícil alcance já que os benefícios são considerados Fatores Higiênicos (conforme quadro abaixo), e, portanto, contribuem para a não insatisfação, tendo pouco efeito na elevação da satisfação.

Fatores	Sua presença ou percepção	Sua ausência ou não percepção
Fatores Higiênicos (condições de trabalho, remuneração, relacionamento interpessoais)	Remove ou reduz Insatisfação	Provoca a insatisfação
Fatores Motivacionais (reconhecimento, responsabilidade e oportunidade de crescimento)	Promove a satisfação	Neutro – não promove satisfação ou insatisfação



Já a relação benefícios e melhoria da qualidade de vida é demonstrada na quantidade significativa de serviços que a Caixa oferece que visam a promoção da saúde e bem estar do empregado e de sua família.

A partir desses estudos a CAIXA passou a definir os benefícios como um conjunto de produtos, serviços, vantagens e direitos oferecidos por decisão estratégica da CAIXA ou atendendo à legislação trabalhista, visando à promoção da qualidade de vida e o fortalecimento do vínculo com a Empresa.

Dentre as diretrizes na concessão de benefícios, destacamos:

- Os benefícios podem ser destinados a todos os empregados ou a um grupo específico e, ainda, concedidos de forma contínua ou esporádica, conforme estratégia estabelecida pela Empresa para atender a determinadas necessidades.
- A oferta dos benefícios não está relacionada ao resultado da Unidade ao qual é vinculado, constituindo-se em ganho pessoal.

Com relação à categorização, os benefícios da CAIXA foram agrupados da seguinte forma:

- a) **Benefícios Legais Trabalhistas:** são aqueles oferecidos em estrito atendimento à legislação trabalhista;
- b) **Benefícios Estratégicos:** são aqueles oferecidos por decisão estratégica da Caixa, incluindo os que tiveram as vantagens previstas em lei ampliadas pela Empresa e, também, os estabelecidos no ACT e/ou CCT.

Dentro dos benefícios categorizados como Estratégicos há ainda uma subcategorização estabelecida conforme a natureza que motiva a sua oferta:

- **Legais Ampliados:** Aqueles cujas vantagens previstas em lei são ampliadas pela CAIXA, ou por decisão estratégica ou por negociação no ACT/CCT.
- **CCT/ACT:** Aqueles estabelecidos no ACT/CCT, mas que não estão previstos na legislação trabalhista.
- **Iniciativa Exclusiva CAIXA:** Aqueles oferecidos por decisão estratégica, mas que não estão previstos na legislação trabalhista ou no ACT/CCT.

Uma vez estabelecidos o conceito, a classificação, os objetivos e diretrizes da concessão de benefícios na Caixa, passou-se a construir a estrutura de gestão dos benefícios na Empresa com base em três macro processos:





Todas as ações que envolveram a construção da política de benefícios fazem parte do macro processo Estruturar, assim como a elaboração de norma interna específica, contendo os objetivos, diretrizes e a categorização de todos os benefícios.

O Monitorar requer o aprimoramento das ferramentas de controle da utilização e dos gastos com benefícios, como também no acompanhamento de indicadores.

O processo Comunicar é o mais desafiador, pois exige um conhecimento apurado da percepção do empregado e habilidade para eleger a melhor oportunidade e forma de prestar esclarecimentos sob o rol de benefícios sem, contudo, suscitar debates e reivindicações de ampliação de vantagens.

### **Indicadores**

Não estruturado

### **Resultados**

Estratégia de gestão de benefícios aprovada e reconhecida pela Empresa, norteando a tomada de decisão e a comunicação com o empregado.

### **Pontos Fortes**

- Diretrizes claras para a concessão, manutenção e exclusão de benefícios.
- Difusão da Estratégia de Gestão dos Benefícios entre as áreas envolvidas, tendo como consequência o aperfeiçoamento do processo.
- Monitoração da utilização e dos gastos com benefícios, subsidiando a tomada de decisão.
- Ampliação da percepção do empregado sobre a remuneração global, direta e indireta.

### **Oportunidades de Melhoria**

- Plano de comunicação com o empregado com nova abordagem.

### **Fontes de Consulta**

Luz, Ricardo. **Gestão de Benefícios a Experiência Brasileira**. Rio de Janeiro: QUALITIMARK, 2011.

Robbins, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2009.

## **2.4.2. Aposentadoria pela Previdência Social - INSS – HCPA.**

### **Objetivo**

Viabilizar a aposentadoria pela Previdência Social.

### **Descrição**

Através de convênio realizado entre o HCPA e a Previdência Social foi estabelecido que o hospital, através de um representante, recebe treinamento, assistência e assessoramento permanente, de forma a manter a área de Gestão de Pessoas sempre informada sobre as normas e instruções necessárias sobre Benefícios Previdenciários.

O representante do hospital orienta os empregados, conforme legislação previdenciária e normas vigentes do INSS, a fim de prestar atendimento qualificado aos segurados. É fornecido folder informativo ao empregado e realiza-



do simulação para verificar o tempo de contribuição e valor de benefício e de acordo com as informações é realizado aconselhamento com o objetivo de orientar o segurado sobre a melhor opção e momento para encaminhar o requerimento do benefício de aposentadoria.

Prepara o processo com a documentação do empregado e Requerimento do Benefício de Aposentadoria, a fim de que possa ser analisado conclusivamente pelo INSS o direito, procedendo ao acompanhamento do mesmo até a solução final.

Disponibilização de acesso ao sistema via *web* da Previdência Social e consultoria presencial semanal, que permite o acompanhamento e solução de divergências.

É resguardado ao segurado o direito de utilizar diretamente os órgãos do INSS.

### Indicadores

Não estruturado.

### Resultados

Pesquisa de Clima realizada em 2013 apontou que 80% dos empregados que utilizaram este serviço, via convênio com o INSS, estão satisfeitos.

Aposentadorias encaminhadas pelo HCPA através do convênio, conforme dados fornecidos pelos técnicos da Previdência Social:

	Concedidas	Indeferidas
2012	97	74
2013	111	45

Verifica-se que no ano de 2013 ocorreu aumento de 14,43% no número de aposentadorias concedidas e redução de 60,81% nos indeferimentos, mostrando o amadurecimento desta parceria.

### Pontos Fortes

- Não há custos para o HCPA e nem para a Previdência Social, sendo uma execução de colaboração;
- Emissão de pareceres realizados pelos técnicos da Previdência Social, agiliza o processo e proporciona que a empresa tenha maior controle dos encaminhamentos;
- Satisfação dos empregados, pois recebe no próprio local de trabalho todo o suporte necessário para aposentar-se, sem custo;
- O empregado não precisa realizar agendamento com a Previdência Social, por consequência, não necessita ausentar-se do trabalho;
- Confiabilidade na informação, devido ao acesso direto com técnicos da Previdência Social;
- Diferencial de mercado, pois são raras as empresas que realizam este serviço para os empregados;
- Empregado não necessita contratar serviços externos.



## Oportunidades de Melhoria

- Sistematizar ações em conjunto com os técnicos da Previdência Social voltadas à disseminação da legislação previdenciária para os segurados.

## 2.5. Negociação Coletiva

### 2.5.1. Negociação Permanente - Banco do Nordeste do Brasil S.A.

#### Objetivo

Buscar soluções conjuntas, de forma tempestiva e harmônica, para a melhoria das condições de trabalho dos empregados do Banco.

#### Descrição

A negociação permanente consiste de um processo sistemático de negociação e construção conjunta de políticas e práticas de gestão de pessoas. As políticas gerais de desenvolvimento humano do BNB estão orientadas por algumas premissas, sendo uma delas: relacionamento permanente e construtivo com as entidades representativas dos empregados.

Há cerca de 10 anos, o BNB retomou de forma gradual e sistemática as negociações com as entidades representativas de seus empregados. Inicialmente, visando, de forma mais específica, por ocasião da data-base da categoria bancária, ao fechamento de Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) e gradualmente, avançando para um processo de negociação permanente com as referidas entidades, mediante a identificação dos temas mais relevantes e críticos das relações de trabalho, no âmbito interno da empresa.

Do ponto de vista da categoria bancária, as negociações são realizadas de forma centralizada por intermédio de uma mesa única de negociação, composta, de um lado pela Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF) que representa os empregados de todos os bancos e do outro lado, pela Federação Nacional dos Bancos (FENABAN) que representa os banqueiros. Desta negociação, resulta o fechamento de uma Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) que abrange todos os bancários.

No entanto, enquanto empresa (sociedade de economia mista), integrante da Administração Pública Federal Indireta, subordinada ao Ministério da Fazenda, existem diversas especificidades que requerem negociações em separado com as entidades sindicais. Dessa negociação, resulta um ACT aditivo à Convenção Nacional, preservando assim tais especificidades, como Plano de Cargos e Salários e diversos benefícios.

Além disso, enquanto empresa de crédito, o Banco também negocia e firma acordo aditivo com a Confederação dos Trabalhadores das Empresas de Crédito (CONTEC).

De forma resumida, podemos elencar as seguintes etapas do processo de negociação que, inicialmente terá como foco o fechamento de um ACT, iniciando-se em agosto de cada ano, resultando em diversos temas, ações e compromissos que serão tratados de forma permanente até a sua solução.

- a) Receber da CONTRAF e da CONTEC a pauta de negociação da categoria bancária;
- b) Receber, simultaneamente, a pauta de reivindicações específicas, entregue pela Comissão Nacional dos Funcionários do BNB (CNF do BNB), entidade que representa a maioria dos sindicatos da base territorial do



Banco, iniciando o processo de negociação específica, sob a coordenação de representante da CONTRAF;

- c) Elaborar Proposta de Ação Administrativa que será submetida à Diretoria Executiva do Banco e que designará a Comissão de Negociação do Banco para aquele período autorizará a manutenção da data-base em 1º de setembro e a prorrogação das cláusulas do acordo vigente;
- d) Iniciar o levantamento de dados e informações internas e externas que subsidiarão a negociação (reunião com o DEST para conhecer as diretrizes governamentais, histórico de indicadores econômicos, simulação de reajustes e/ou aumentos reais, situação financeira da empresa, etc.);
- e) Efetuar a análise da pauta específica, alinhada às diretrizes recebidas e os cenários estudados;
- f) Acompanhar as discussões entre a CONTRAF e a FENABAN, pois destas resultará o fechamento das cláusulas econômicas do Banco;
- g) Elaborar quadro comparativo com as cláusulas do ACT anterior e as propostas para o novo acordo, seus impactos e informações da viabilidade econômica, legal e de gestão, com a finalidade de subsidiar a Diretoria da Empresa, com indicativos das possibilidades de acordo;
- h) Iniciar as reuniões com entidades representativas, avaliando os pontos importantes e identificando as cláusulas prioritárias para a categoria, emitindo atas com as assinaturas dos participantes;
- i) Elaborar planilha para acompanhamento dos temas apresentados e compromissos assumidos;
- j) Priorizar as negociações das cláusulas não conflitantes, eliminando desgastes nos pontos não controversos;
- k) Manter os empregados informados sobre o andamento das negociações, demonstrando as evidências dos cenários e das análises previamente efetuadas, buscando direcionar as negociações para um ponto convergente, não se esquecendo de alinhar as reivindicações com as premissas apontadas na Resolução CCE nº 09. O detalhamento desse processo consta do Relato de Prática relativo ao assunto *Comunicação/Relacionamento com o Empregado*;
- l) Reunir a Comissão de Negociação após cada rodada de negociação realizada, visando avaliar os resultados, discutir as novas estratégias e apresentar propostas para a DIREX;
- m) Articular internamente com outras áreas, visando participação em rodadas de negociação para elucidar questões específicas;
- n) Apresentar para a DIREX os avanços ou entraves no processo, para alinhamento e validação, com a finalidade de dar continuidade ao processo negocial;
- o) Após validação da DIREX, realizar reunião com os representantes da categoria laboral, para noticiar e buscar a finalização das negociações;
- p) Fechar proposta de acordo, mediante preparação do processo de aprovação, atendendo o previsto na Portaria nº 27/2012 – DEST e apresentar para o Conselho de Administração e, posteriormente ao Ministério da Fazenda;
- q) Encaminhar a proposta ao DEST para aprovação;
- r) Após recebimento formal da aprovação do DEST, emitir Acordos Coletivos de Trabalho Aditivos à Convenção Nacional, um a ser firmado com a CONTRAF e outro com a CONTEC, colhendo as devidas assinaturas e



procedendo aos registos pertinentes;

- s) Cadastrar os ACTs no Sistema Mediador do Ministério do Trabalho e Emprego, observando o prazo legal;
- t) Protocolizar uma via do ACT assinado na sede do Ministério do Trabalho e Emprego para fins de homologação do registro inserido;
- u) Efetuar comunicação para os empregados, conforme detalhamento contido no Relato de Prática relativo ao assunto *Comunicação/Relacionamento com o Empregado*;
- v) Ao final da negociação e fechamento do acordo, deverá ser analisado todo o processo identificando prontos críticos e fatores de sucesso para melhorias nas próximas negociações;
- w) Realizar reunião periódica, conforme calendário estabelecido entre as partes, para acompanhar os resultados apresentados por Grupos de Trabalhos criados no decorrer do processo e/ou outras ações estabelecidas.

Na hipótese de insucesso da negociação, dar início ao plano de contingência, conforme detalhamento contido no Relato de Prática *Plano de Continuidade de Negócios/Contingência*.

### Indicadores

- a) Número de paralisações  
Medida: Quantidade  
Meta: 0
- b) Número de reclamações vinculadas ao Acordo Coletivo de Trabalho  
Medida: Quantidade  
Meta: 5% do efetivo – 125
- c) % de novas cláusulas relacionadas ao Acordo Coletivo de Trabalho  
Medida: %  
Meta: 10%

### Resultados

O processo de negociação permanente entre o BNB e as entidades representativas dos empregados vem possibilitando a solução contínua de problemas que, se não resolvidos de forma tempestiva, poderiam constituir óbice ao fechamento de acordo por ocasião da data-base da categoria, aumentando a possibilidade de paralisação.

### Pontos Fortes

- Dinamizar o processo negocial
- Aperfeiçoar as políticas e práticas de gestão de pessoas do BNB
- Fortalecer as relações de trabalho

### Oportunidades de Melhoria

- Capacitar equipes/profissionais para negociação coletiva



- Envolver, sempre que possível, entidades representativas na discussão de temas relevantes para a categoria.

## 2.5.2. Comunicação / Relacionamento com o Empregado - Banco do Nordeste do Brasil S.A.

### Objetivo

Contribuir para uma maior convergência das expectativas pautadas na mesa de negociação de forma célere e harmônica.

### Descrição

Como é natural em qualquer cenário que envolva uma grande quantidade de intervenientes, o processo de negociação, especialmente durante a data-base, é marcado pelo fluxo intensificado de informações oriundas de fontes diversas, tanto em jornais impressos, como nos sites das entidades representativas dos empregados, e da própria FENABAN.

Nesse sentido, diante da necessidade de concentração de esforços de comunicação em torno do tema negociações coletiva, o Banco busca, na medida do possível, a padronização do processo de comunicação, utilizando, para este fim, praticamente todos os canais de comunicação interna existentes na instituição.

A intenção é mostrar ao empregado que as áreas responsáveis por este processo estão diariamente focadas na busca de soluções e pontos de convergência de interesses, dando conta de que este é um processo dinâmico e que envolve, de forma sistêmica, todo o staff do Banco, especialmente a Superintendência de Desenvolvimento Humano.

Este processo envolve principalmente as mídias internas, as quais destacamos:

- NOTÍCIAS do BNB: informativo com diagramação e logotipo específicos para a divulgação dos resultados das negociações, cuja circulação ocorre logo após o término das rodadas, por meio do correio eletrônico;
- Blog Vida e Carreira: Endereço eletrônico onde são publicados notícias e eventos afetos à Gestão de Pessoas;
- Nordeste TV: Televisão Corporativa, de veiculação semanal, destaca as principais notícias, conquistas e eventos do Banco;
- E-mails: por onde são enviados extratos de notícias e as propostas do Banco quando da data-base, quando estas são objeto de deliberação pelas Assembleias nos Sindicatos;
- Videoconferências: são transmitidas quando a Diretoria Executiva deseja emitir comunicado aos empregados, e objetiva alto impacto e retorno imediato.

Adicionalmente, o corpo gerencial da Superintendência de Desenvolvimento Humano realiza, com base nas informações que detêm a comunicação direta com os gestores principais e superintendentes, de forma que estas gerências possam emitir informações bem como orientações às equipes de forma eficiente, evitando truncamento das informações ou realização de procedimentos em inobservância às diretrizes emanadas pela alta administração.

### Indicadores

- Percentual de demandas dos empregados recebidas pela caixa institucional do RH;
- Percentual de incidentes envolvendo as entidades representativas dos empregados.

### Resultados

Fortalecimento do ambiente de respeito mútuo existente entre o Banco e seus empregados.



### Pontos Fortes

- Oportunidade de estreitamento das relações entre os gestores, os empregados e as entidades representativas, quando do êxito da promoção da boa prática bancária, do respeito às posições divergentes e fortalecimento da democracia e diálogo.

### Oportunidades de Melhoria

A principal oportunidade de melhoria deste processo é o treinamento dos gestores do Banco, no sentido da dotação de conhecimentos e habilidades de negociação e diálogo com empregados, clientes e sindicatos, de modo que o momento temerário seja transformado em aprendizado e conquista para todos os trabalhadores.

### 2.5.3. Plano de Contingência em Situações de Crise - Banco do Nordeste do Brasil S.A.

#### Objetivo

Prover o BNB de instrumento que visa a mitigar os impactos de uma crise.

#### Descrição

A primeira versão do Plano de Contingência do BNB data de abril/2007. Referido plano é precedido de planejamento que contempla a adoção de ações diversas, tais como identificação e avaliação de riscos; implementação de recursos e medidas de segurança; estabelecimento de contatos e parcerias com as Entidades de Segurança Pública dos Estados de abrangência do Banco; estabelecimento de contatos e parcerias com empresas de segurança (vigilância ostensiva e transporte de valores); estabelecimento de contatos e parcerias com os representantes das Unidades de Negócio e de suporte ao negócio; interação constante com os órgãos policiais e demais instituições bancárias; realização de pesquisa constante em periódicos pertinentes à área; prospecção e atualização tecnológica dos recursos de segurança do Banco; e repasse de orientações às Unidades, treinamento e reciclagem dos envolvidos, as quais extrapolam a ambiência do processo de negociações salariais entre o Banco e seus empregados/seus representantes.

O Plano de Contingência do Banco é revisado anualmente ou quando se faz necessário, seja em função de mudanças em processos ou estruturas organizacionais da Empresa ou decorrente do alinhamento às boas práticas de Segurança e abrange todas as unidades, sejam agências ou órgãos da Direção Geral.

Possui como objetivo principal a adoção de medidas mitigadoras que busquem assegurar:

- A integridade física de empregados, colaboradores, clientes e usuários;
- As funções e atividades críticas desenvolvidas;
- Os serviços de atendimento ao público interno e externo;
- O patrimônio público e a imagem da Instituição nas diversas situações de emergência.



Do ponto de vista estratégico, as ações são definidas por um Grupo de Decisão (GD) composto por 3 (três) Diretores do Banco e do ponto de vista tático/operacional são constituídas 3 (três) equipes, sendo uma de Gerenciamento de Crise, uma de Continuidade e uma de Apoio, cada uma coordenada por um Superintendente.

O Superintendente de Desenvolvimento Humano é membro da Equipe de Gerenciamento de Crises, a qual tem como objetivos salvar/preservar vidas, proteger a propriedade, limitar e minimizar os danos para as instalações e equipamentos, estabilizar a operação e o serviço ao cliente, manter a boa imagem do Banco e administrar a informação sobre o incidente e é coordenador da Equipe de Apoio, responsável pelo fornecimento de meios humanos e materiais necessários ao gerenciamento da crise.

No tocante às paralisações ou greves dos empregados são definidas, por ocasião da proximidade da data-base da categoria, várias ações, dentre as quais podemos citar, a título de exemplo:

- a) Acompanhar notícias, assembleias e deliberações da categoria, estabelecendo comunicação com as unidades sobre eventuais impactos para o Banco;
- b) Verificar a existência de ocorrências de impedimentos de acesso ao Banco por parte dos empregados e clientes, tumultos e outras situações atípicas;
- c) Estabelecer canal de comunicação com as lideranças do movimento, a fim de receber suas reivindicações, de forma a acalmar os ânimos;
- d) Verificar a possibilidade de funcionamento parcial da unidade;
- e) Direcionar os clientes para atendimento em outra unidade, em caso de impossibilidade de acesso ao Banco;
- f) Interagir com outras instituições bancárias, a fim de verificar a intensidade do movimento;
- g) Adotar diversas ações que visem à promoção da segurança, etc.

### **Indicadores**

- % de unidades fechadas;
- % de unidades parcialmente fechadas;
- % de unidades abertas;
- % de empregados em greve.

Obs.: Por unidade fechada, entende-se unidade cuja automação bancária não esteja em funcionamento (compensação de cheques, *internet bank*, movimentação de contas-correntes etc.). Nas Unidades parcialmente fechadas o atendimento se restringe ao autoatendimento e/ou aos aposentados. Agências abertas significam aquelas com funcionamento normal.

### **Resultados**

Evitar a interrupção total do funcionamento do Banco e minimizar os impactos aos clientes.

### **Pontos Fortes**

- Monitoramento diário que permite a tomada de decisão em tempo hábil de evitar o fechamento de unidades.

### **Oportunidades de Melhoria**

- Acompanhamento do cenário para aprimorar as discussões internas no sentido de atualizar o Plano.



### 3. PRÁTICAS DE ENCARREIRAMENTO

#### 3.1. Força de Trabalho

##### 3.1.1. Dimensionamento do Quadro de Pessoas nas unidades da Matriz e Filial – Caixa

###### Objetivo

Avaliar as necessidades de cargos efetivos e funções gratificadas de determinada unidade para viabilizar o desempenho efetivo de suas atividades, o encarreiramento adequado e a retenção/valorização de talentos.

###### Descrição

A metodologia de dimensionamento começou a ser aplicada em 2008, sendo aperfeiçoada ao longo dos anos, até o modelo adotado atualmente.

O dimensionamento das unidades é realizado a partir de uma análise quali-quantitativa de cada uma das unidades. Para viabilizar essa análise, é realizado um mapeamento de atividades, por meio do questionário eletrônico de dimensionamento, dividido em dois blocos: bloco 1, análise qualitativa, que define funções gratificadas de acordo com o nível de complexidade das atividades, entre outras variáveis, e bloco 2, análise quantitativa, utilizada para identificar a quantidade de pessoas, comparando o dispêndio de tempo gasto para execução das atividades, visando identificar inconsistências nos dados e eventuais ajustes.

Para alinhamento e homologação das informações constantes no questionário, são realizadas visitas técnicas nas unidades dimensionadas, para verificação in loco dos processos/atividades desenvolvidos com o objetivo de esclarecer pontos controversos sobre os dados coletados. Após a análise das informações, é elaborada proposta de dimensionamento, fundamentada nas observações da visita, na pontuação obtida com as combinações das variáveis quali-quantitativas. A proposta reflete a necessidade das unidades dimensionadas com o devido enquadramento de funções gratificadas constantes do Plano de Funções Gratificadas. A implantação da nova estrutura é condicionada à apresentação de indicadores relacionados ao escopo do dimensionamento, às atividades e aos processos de trabalho desenvolvidos na área.

###### Indicadores

- Volume de demandas, dos últimos 24 meses;
- Evolução na carteira de produtos, dos últimos 24 meses;
- Evolução de atendimentos prestados para produtos e serviços, dos últimos 24 meses;
- Evolução do resultado financeiro para produtos e serviços dos últimos 24 meses;
- Meta de volume de demandas para os próximos 12 meses;
- Quantidades de horas extras realizadas, dos últimos 24 meses;
- Jornada total dos empregados, dos últimos 24 meses.

###### Resultados

Após a alocação da estrutura proposta no estudo de dimensionamento, o resultado esperado consiste na não incidência de hora extra. Não obstante a isso, espera-se ainda o alcance das metas projetadas, para que haja incremento nos resultados da unidade, avalizando a efetividade da estrutura alocada.



## Pontos Fortes

Mapeamento completo de todas as atividades em execução, o que permite um diagnóstico da real necessidade de empregados na unidade; Critério de avaliação qualitativa das atividades construído a partir de uma escala de referencial semântico, Análises dos dados utilizando métodos estatísticos e matemáticos, minimizando a subjetividade na construção do resultado; Sistemática de atualização do resultado de dimensionamento para as Filiais, sem a necessidade de realização de um novo mapeamento de atividades.

## Oportunidades de Melhoria

Melhorias na coleta dos tempos e volumes das atividades mapeadas; Construção de Metodologia específica para a mensuração da efetividade da alocação de recursos nas unidades de Matriz e Filiais a partir da análise de indicadores de dimensionamento (em andamento).

### 3.1.2. Dimensionamento do Quadro de Pessoal na Rede de Agências – Caixa.

#### Objetivo

Identificar a força de trabalho existente nas unidades e estabelecer o quantitativo de cargos efetivos e funções gratificadas necessários ao desempenho de suas atribuições, adequando o quadro de pessoas ao modelo organizacional vigente e às demandas de cada unidade.

#### Descrição

A Caixa efetua sistematicamente estudos de dimensionamento do seu quadro de pessoas considerando o limite máximo estabelecido para seu quadro próprio, tendo como objetivo identificar a força de trabalho existente nas unidades e estabelecer o quantitativo de cargos efetivos e funções gratificadas necessários ao desempenho de suas atribuições.

Os referidos estudos são elaborados tendo como pilares as premissas de atendimento, as atividades desenvolvidas nas agências e a estratégia de atuação da Empresa.

O dimensionamento da rede considera as unidades dentro de uma sequência de fases iniciadas com a Abertura, onde se aloca empregados baseado numa metodologia para *input* inicial de trabalho, onde são considerados o potencial de negócios e atendimento, a concorrência bancária, a situação sócio demográfica dos municípios, o tamanho populacional entre outras variáveis.

Após a abertura a unidade passa a ser considerada uma Agência Nova, neste período a unidade passa por reavaliação de sua estrutura balizada pelo volume de clientes e negócios realizados comparado ao proposto no Plano Financeiro, a reavaliação.

Após este período, dá-se início à terceira etapa, Agência em Maturação. Nesta fase, a Agência é analisada com base no volume de demanda de atendimento e negócios, na base de clientes e na capacidade financeira, onde o piso são as estimativas de potencial de atendimento e negócios para as unidades observadas nos modelos de dimensionamento e como teto os parâmetros definidos para o dimensionamento do Modelo de Atendimento e Relacionamento. Por fim, após o período previsto para retorno do investimento, momento em que a unidade passa a ser considerada Agência Madura, a avaliação ocorre considerando as premissas do Modelo de Atendimento e Relacionamento e a necessidade de pessoal para atendimento da demanda existente.



O dimensionamento da rede é um processo contínuo, com o intuito de definir a necessidade de pessoas para subsidiar as decisões de alocação de empregados e a distribuição do quadro já existente, possibilitando uma comparação de produtividade entre unidades.

#### **Indicadores**

- Volume de produtos/serviços: SIDEM – Sistema de Avaliação de Desempenho;
- Hora Extra; SIPRC – Sistema de Análise de Produtividade das Unidades da Rede Caixa;
- Tempo de espera na fila e de atendimento: Gerenciador de Atendimento.

#### **Resultados**

Não há.

#### **Pontos Fortes**

São utilizados critérios estatísticos/matemáticos na elaboração da metodologia do estudo de dimensionamento. Apresenta a necessidade real de pessoas nas unidades bancárias (quantitativo de pessoas e funções gratificadas). Permite a comparação da produtividade entre unidades. Subsidiaria a tomada de decisão no que diz respeito à necessidade de pessoas.

#### **Oportunidades de Melhoria**

Automatização dos modelos de dimensionamento vigentes.

### **3.1.3. Banco de Movimentação de Pessoal (BMOV) – Banco da Amazônia S.A.**

#### **Objetivo**

Cadastrar interesses para movimentação interna entre as Unidades do Banco da Amazônia.

#### **Descrição**

O Banco de Movimentação de Pessoal – BMOV é uma ferramenta de gestão disponibilizada em plataforma web, que permite à Instituição, a movimentação funcional, no cargo efetivo, entre as Unidades do Banco, por meio de um processo tempestivo e estruturado de suprimento de pessoal, atendendo necessidades quantitativas e qualitativas e, ainda, buscando soluções que permitam priorizar e valorizar o público interno do Banco.

O BMOV contém regras claras para fins de suprimento das vagas, as quais já integram o regulamento de pessoal do Banco.

Os quadros de pessoal das Unidades são acompanhados de forma contínua a fim de se identificar necessidades de recomposição do quadro. Uma vez identificada a existência de vagas no cargo efetivo (operativas, ou seja, não comissionados), elas são inseridas semanalmente no BMOV, ficando disponível a inscrição, de 2ª a 6ª feira. Caso não ocorra demanda, as vagas são recolocadas por até 03 vezes no BMOV. Persistindo a ausência, recorre-se ao público externo, através de admissão de candidato oriundo de concurso público.

As inscrições no BMOV são acompanhadas diariamente pela área de Gestão de Pessoas e, findo o prazo inscricional, os candidatos são avaliados e selecionados conforme regras fixadas.



O resultado é publicado no BMOV (site interno) e o empregado selecionado, bem como os gestores das Unidades envolvidas, recebem uma comunicação específica.

O empregado selecionado deverá, obrigatoriamente, apresentar-se na nova Unidade em até 30 dias contados da publicação do resultado do processo. Em caso de desistência, fica impedido de participar do BMOV pelo prazo de 01 ano.

### **Indicadores**

- Indicador de público-alvo: empregados do Banco da Amazônia;
- Indicador de quadro de pessoal: adequação entre a dotação e o existente no quadro de pessoal.

### **Resultados**

Valorização do público interno do Banco; Credibilidade do processo de transferências; Agilização no processo de suprimento; Colocação de profissionais detentores de conhecimento técnico necessários às atividades do cargo; Adequação do quadro de pessoal das Unidades.

### **Pontos Fortes**

Transparência do processo de movimentação; Aplicação de regras claras para o cadastramento e suprimento das vagas ofertadas; Garantia efetiva da movimentação do empregado; Imparcialidade gerencial no processo, haja vista a adoção de critérios objetivos; Aproveitamento de profissionais com conhecimento técnico necessários às atividades do cargo; Adequação quantitativa e qualitativa do quadro de colaboradores do Banco.

### **Oportunidades de Melhoria**

Aplicação de pesquisa de satisfação do BMOV.



## 3.2. Gestão de Desempenho

### 3.2.1. Gestão de Desempenho por Competências e Resultados (GDP) - Banco do Brasil S.A.

#### Objetivo

Promover o desenvolvimento profissional e a melhoria do desempenho individual e organizacional, de forma a garantir o alinhamento da estratégia corporativa com as competências da empresa e as competências dos empregados.

#### Descrição

A avaliação de Desempenho Profissional do BB é semestral, sendo o placar de desempenho composto por duas dimensões: competências e metas.

A dimensão Competências avalia a expressão de comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho e que servem como padrão ou referência para orientar a atuação ou desempenho profissional dos empregados.

As competências profissionais dividem-se em fundamentais (comuns a todos os empregados da organização), gerenciais (inerentes à liderança e gestão) e específicas (referem-se ao papel ocupacional do empregado).

A dimensão metas é representada pelo alcance observado das metas a partir dos resultados esperados pela Unidade, bem como a contribuição individual do empregado para o alcance das metas da equipe e as de sua responsabilidade. A referida dimensão divide-se em três níveis: organização (mede o resultado corporativo da empresa por meio do indicador “Retorno sobre Patrimônio Líquido”), dependências (são observadas as metas definidas para cada unidade) e indivíduo (são observados os resultados do gerente de relacionamento). Para os demais empregado, que não possuem essa definição de metas automatizada, as avaliações são feitas diretamente pelo superior imediato e as metas são definidas em acordo de desempenho esperado estabelecido com a equipe, devidamente registrado no sistema.

O ciclo da avaliação por competências é composto por três etapas: Planejamento, Acompanhamento e Encerramento. Durante todo o ciclo avaliativo, o sistema permite o registro de anotações acerca das ações empreendidas pelos empregados com relação às competências e metas que serão objeto de sua avaliação. O *feedback* (verbal ou escrito) pode ser de reconhecimento (comportamentos considerados adequados que refletem ou superam o desempenho esperado no trabalho) ou de aprimoramento. Há ainda, a construção do PDC – Plano de Desenvolvimento de Competências, onde, para cada competência fundamental e gerencial, há indicação de uma série de ações de aprendizagem. O gestor de equipe tem o papel de mobilizar os empregados para que façam o PDC, bem como orientar, acompanhar e propiciar condições para que o plano seja colocado em prática.

Outra ferramenta do processo Gestão do Desempenho é a pesquisa voluntária realizada ao final de cada ciclo avaliativo para diagnosticar como foi conduzida a avaliação de desempenho na equipe.

#### Indicadores

Pesquisa voluntária sobre a condução do processo Gestão do Desempenho na Unidade, realizada ao final de cada ciclo avaliatório.

#### Resultados

Apuração do resultado em duas dimensões e o resultado como subsídio de outras ações de gestão de pessoas.



## Pontos Fortes

Mensurar o desempenho individual por meio da manifestação das competências profissionais e da contribuição para o alcance das metas estabelecidas nos sistemas de mensuração e no Acordo de Desempenho Esperado; Orientar o processo de desenvolvimento profissional e facilitar a consecução dos objetivos organizacionais.

## Oportunidades de Melhoria

Não há.

### 3.2.2. Política de Avaliação e Desenvolvimento – GHC.

#### Objetivo

Qualificar o modelo de gestão e contribuir com o desenvolvimento dos empregados, das equipes de trabalho e da instituição e promover melhorias contínuas no ambiente e nos processos de trabalho.

#### Descrição

A Política de Avaliação e Desenvolvimento do GHC compreende os processos de planejamento, avaliação e desenvolvimento dos empregados, das equipes de trabalho e da instituição, com o objetivo de contribuir com o crescimento desses, incentivando a participação de todos nos processos de gestão, para a consolidação e a qualificação da gestão e atenção à saúde. Operacionaliza-se em cinco momentos de sistematização anuais específicos e interdependentes de Avaliação de Desenvolvimento: Institucional, Gerencial, das Equipes de Trabalho, dos Gestores pela Equipe e Individual. A metodologia que embasa todos os momentos é participativa e processual, compreendendo-se o diálogo e a construção coletiva de soluções e ações como imprescindíveis para a gestão do processo de trabalho em equipes e na instituição.

A Avaliação Institucional é realizada a partir do Planejamento Estratégico do GHC, contemplando indicadores referentes à qualidade, produtividade e eficiência na alocação de recursos dos serviços, por meio de metas qualitativas.

A Avaliação das Equipes de Trabalho realiza-se embasada em indicadores e metas anuais. Objetiva estimular a participação dos empregados na construção coletiva do planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações, sendo a gestão participativa diretriz institucional.

A Avaliação dos Gestores pela Equipe considera o planejamento participativo e reuniões; promoção de diálogo, escuta dos seus empregados; relações de trabalho; entre outros. É um momento de reflexão, dialógico e de *feedback*, realizado em reunião e orientado por instrumento específico de avaliação.

A Avaliação Individual refere-se às atribuições dos cargos, às normas e às obrigações trabalhistas contratadas e ao desenvolvimento individual e coletivo. Sua metodologia é dialógica, entre gestor e empregado. O instrumento para a avaliação é único para todos os cargos e áreas de atuação, sendo as especificidades consideradas no diálogo e nos pareceres qualitativos.

#### Indicadores

- % de avaliação individual realizada;
- % de avaliação de equipes de trabalho realizada;
- % de colegiados em funcionamento com conceito entre “bom e ótimo”, meta 100%.



## Resultados

- Estabelecimento de planos de ação para superação de dificuldades;
- Qualificação dos processos de trabalho;
- Melhoria dos resultados assistenciais;
- Reconhecimento da avaliação pelos próprios empregados.

## Pontos Fortes

Concepção da avaliação como um instrumento de gestão e planejamento em saúde; Fórum participativo de reflexão e de análise sobre o processo de trabalho; Momento de diálogo e *feedback* para o desenvolvimento dos trabalhadores e da instituição.

## Oportunidades de Melhoria

Qualificação dos indicadores e metas para planejamento nas equipes; Superação de casos de avaliações superficiais ou burocráticas e superação da hipervalorização da avaliação individual em detrimento dos processos coletivos.

## Fontes de Consulta

Relatórios de Gestão de 2012 e 2011: <http://www.ghc.com.br/portalrh/institucional.asp?idRegistro=88&idRegistroSM=83&idRegistroML=84&idSBM=1>

## 3.3. Seleção Interna

### 3.3.1. Programa de Potenciais Gerentes – Petrobras.

#### Objetivo

Implantar a sucessão gerencial no nível mais técnico/operacional, desenvolvendo, assim, empregados para assumir funções de coordenação e de gerência setorial (ou nível tático).

#### Descrição

O programa é coordenado pela área de Recursos Humanos e está implantado em grande parte da Empresa (uniformizar o termo conforme demais empresas). Cabe destacar que o banco de potenciais gerentes não é único, de modo que cada diretoria possui o seu próprio banco. Todavia, as áreas podem consultar os bancos uma das outras. As áreas rodam o processo conforme as necessidades do negócio, não havendo um período pré-determinado no ano. De modo geral, conforme o banco vai sendo utilizado e havendo perspectivas de crescimento ou reestruturação da área, um novo ciclo é planejado.

O programa possui duas etapas: identificação e desenvolvimento. A etapa de identificação inicia-se com o gerente imediato, que avalia a sua equipe e indica um ou mais empregados para o banco. A avaliação é pautada em critérios corporativos, como avaliação de desempenho e formulário de comportamentos de liderança. As áreas têm autonomia para incluir critérios específicos, de acordo com a realidade de cada unidade. Assim que o gerente imediato indica o(s) empregado(s), o gerente mediato valida essa indicação. Cabe ao comitê, formado por gerentes de primeira linha, aprovar os potenciais gerentes, respeitando o número limite de vagas de cada área. Após a aprovação, o gerente imediato dá o *feedback* aos empregados aprovados, os quais confirmam ou não o seu interesse em participar do programa.



A próxima etapa é o desenvolvimento, que foi estruturado com base no papel gerencial, traduzido em atribuições e responsabilidades quanto à gestão de pessoas, processos e negócios. O desenvolvimento está dividido em três dimensões: cursos corporativos (quatro cursos presenciais, que ocorrem com um intervalo de seis meses entre eles e abordam conceitos e práticas de gestão), desenvolvimento no local de trabalho (substituição gerencial, condução de grupos de trabalho, acompanhamento dos processos de gestão, discussão de filmes, entre outros) e portal da Petrobras (obtem informações sobre a carreira gerencial e um vasto material de gestão).

Por fim, o banco de potenciais não tem tempo máximo de permanência, mas é revisto antes de iniciar um novo ciclo. As saídas do programa de potenciais podem se dar pelos seguintes motivos: designação gerencial, designação especialista, transferência entre diretorias, iniciativa do empregado e iniciativa do comitê.

### **Indicadores**

Não estruturado.

### **Resultados**

Desde 2008 até o presente momento, já foram identificados cerca de 1000 (mil) potenciais gerentes. De todas as saídas do programa, 72% foram por motivos de designação gerencial, o que mostra a eficácia do programa.

### **Pontos Fortes**

Preservação da companhia no tocante à descontinuidade da liderança; planejamento estruturado da trajetória profissional de empregados; otimização e eficácia do investimento da companhia no desenvolvimento de empregados com perfil gerencial; alinhamento dos empregados em relação às suas expectativas e aspirações pessoais e organizacionais; integração e insumo para outros processos de recursos humanos.

### **Oportunidades de Melhoria**

Integração dos bancos de potenciais gerentes das diversas áreas da companhia.

## **3.3.2. Sistema de Talentos e Oportunidade (TAO) - Banco do Brasil S.A.**

### **Objetivo**

Mensurar o conhecimento do empregado quanto à sua trajetória profissional.

### **Descrição**

O Sistema TAO faz a gestão de talentos e das oportunidades a partir do ingresso do empregado na empresa, abordando as regras de nomeação, processos seletivos internos, programas de ascensão profissional e pesquisas internas com foco em retenção de talentos.

O referido sistema foi construído internamente a partir do ano de 2000 e desde então vem sendo aprimorado.

A ferramenta mensura o conhecimento do empregado nos quesitos formação acadêmica, cursos, certificações e experiências internas e externas e a avaliação de desempenho (média da nota obtida nos três últimos semestres) e o currículo do empregado é pontuado automaticamente. Todas as nomeações em funções são vinculadas a uma oportunidade dentro do TAO e as unidades mantêm permanentemente concorrências abertas, com os parâmetros de



pontuação e perfil desejado customizados no TAO.

Oferece visibilidade às competências dos empregados por meio de ranking das competências, auxilia a gestão da carreira e dá agilidade ao gestor na identificação de empregados para o preenchimento de vagas. Esse também identifica os pré-requisitos e impedimentos à nomeação, disponibilizando relatório para o gestor com a descrição de até cinco empregados em situação de priorização (perda de função devido à reestruturação ou incluídos em programa de realocação), 10 empregados egressos do BESC e BNC e os 20 empregados classificados. É dada ao gestor a prerrogativa de nomear qualquer empregado da sua equipe que julgue apropriado, independente de estar entre os 20 primeiros classificados no TAO.

O empregado pode se inscrever no TAO em até 30 concorrências simultaneamente;

Para nomeação em funções mais específicas (área de TI, jurídica, Auditoria, Comunicações), além da inscrição no TAO, é realizado também o Processo Seletivo Interno específico.

Há a possibilidade de realização de Processo Seletivo Interno mais estruturado para nomeação em funções mais estratégicas cujas etapas são, além da inscrição no TAO, avaliação curricular, prova de conhecimentos, entrevista de seleção por competência, avaliação de potencial e avaliação técnico-comportamental.

Além dos PSI há os programas corporativos voltados para a nomeação de empregados em funções bastante estratégicas na empresa, os quais compõem um banco de talentos de onde podem ser diretamente nomeados. São os Programas de Ascensão Profissional e o Programa de Trainee, para retenção de empregados altamente qualificados em início de carreira, por meio de avaliação de currículo e entrevista com o gestor da área.

### **Indicadores**

Pesquisas e análises internas e Pesquisa Externa de Empregados.

### **Resultados**

- Mais de 3.000 concorrências em vigor no sistema;
- Qualificação para a função de Gerente Executivo em Unidades Estratégicas;
- Composição de bolsa de qualificados e nomeação conforme a necessidade da empresa.

### **Pontos Fortes**

Visibilidade às competências dos empregados; Transparência aos critérios de nomeação; Fornecimento de ranking das competências dos empregados; Auxílio na gestão da carreira; Agilidade ao gestor para identificar os empregados para preenchimento das vagas.

### **Oportunidades de Melhoria**

Não há.



### 3.3.3. Concorrência Seletiva - Banco da Amazônia S.A.

#### Objetivo

Identificar empregados que apresentem o maior nível de prontidão para assumir as funções comissionadas que se encontram em aberto e compor quadro de reserva.

#### Descrição

O Processo de Recrutamento e Seleção é iniciado mediante a existência no quadro de lotação previamente definido e aprovado pela Diretoria. As funções são acessíveis mediante procedimento de seleção vinculado ao mérito profissional e critérios de acesso definidos. A lotação efetiva dos selecionados para assumirem as funções é viabilizada de acordo com os critérios previamente divulgados.

O recrutamento é efetuado a partir de abertura de processo seletivo. A Seleção visa identificar o candidato com perfil mais próximo ao exigido para a função, de acordo com os critérios de acesso e de seleção estabelecidos no processo.

A cada processo seletivo é necessário traçar os perfis específicos exigidos para as funções comissionadas do Banco, os quais, obrigatoriamente, devem contemplar os critérios de acesso constantes no normativo de pessoal, bem como podem ser incluídos outros critérios alinhados às diretrizes estratégicas da organização, o que será feito pela área de estratégia e organização, em conjunto com a área de gestão de pessoas e com a área demandante.

Os modelos utilizados para preenchimento de funções comissionadas podem ser de seleção (vários candidatos e uma vaga), classificação (vários candidatos e várias vagas) ou para formação de reserva técnica, dependendo das especificidades de cada seleção.

Algumas técnicas podem ser utilizadas no processo de seleção tais como entrevista de seleção, provas de conhecimento, testes psicológicos, indicadores de tipo psicológico, dinâmicas e técnicas de simulação, mediante especificidade de cada processo, não necessitando que sejam utilizadas simultaneamente.

As funções comissionadas que são objeto de processo seletivo estão agrupadas em três eixos: eixo gerencial, eixo técnico e eixo de Assessoria e Apoio. As fases do processo são: fase 1 - Atendimento de Requisitos Básicos (eliminatória) e fase 2 – seleção. A fase 2 possui 3 etapas: Avaliação de Conhecimentos Gerais (Técnicos e Organizacional), Avaliação Comportamental e Entrevista. O resultado final de cada processo seletivo é publicado em Boletim de Serviço divulgado no site interno, assim como também é dado publicidade via intranet.

#### Indicadores

Indicador de público-alvo, de quadro de pessoal - adequação entre a dotação de empregados nas Unidades e o existente no quadro de pessoal dessas mesmas Unidades.

#### Resultados

Suprimento de funções estratégicas com pessoal (empregado) qualificado e validado através da concorrência interna.

#### Pontos Fortes

Composição de grupo de profissionais empregados qualificados para atendimento às necessidades imediatas ou



futuras da Instituição; Valorização do mérito; Prática institucionalizada para suprimento dos postos estratégicos; Oferta contínua do processo de concorrência seletiva interna.

### **Oportunidades de Melhoria**

Sistematização do processo de concorrência seletiva.

### **3.3.4. Programa de Seleção Interna por Competência (PSIC) – Caixa.**

#### **Objetivo**

Identificar empregados com as competências necessárias para o exercício das funções gratificadas.

#### **Descrição**

A seleção interna na Caixa ocorre desde 2001. Em média 60 mil empregados participam de processos de seleção interna/ano para 9.600 vagas.

A Caixa tem como regra que a ascensão profissional deve ser mediante processo seletivo, ou seja, para 75% das funções gratificadas a ascensão profissional ocorre por meio de participação em seleção interna.

As funções gratificadas são providas por meio de realização de Programa de Seleção Interna por Competência, que objetiva identificar o empregado com as competências necessárias para o exercício da função, visando à composição e manutenção de equipes qualificadas para o alcance dos resultados da CAIXA.

O Processo Seletivo Interno por Competência é composto pelas fases:

- a) Manifestação de interesse do empregado por meio de portal eletrônico;
- b) Apuração de sua Trajetória Profissional e Educacional – TPE, que consiste em atribuir uma pontuação com base em critérios como tempo de CAIXA, experiência externa, exercício de funções gratificadas, educação formal, certificação externa, certificado de conhecimento interno, formação complementar e treinamentos internos e externos. A distribuição das pontuações varia entre as modalidades e funções gratificadas a serem providas;
- c) Prova de avaliação de conhecimento de nível técnico. As provas são aplicadas para funções técnicas como Caixa, Avaliador de Penhor e Auditor Junior e futuramente serão aplicadas para seleção para as funções gratificadas de assistente e consultores na matriz e filiais da CAIXA, funções consideradas de nível técnico. A prova tem validade variável de até dois anos e é oferecida aos empregados semestralmente ou pontualmente se verificada a necessidade. As provas são reformuladas mediante avaliação da necessidade;
- d) Avaliação de competências é aplicada em seleções específicas com o propósito de identificar convergência entre comportamentos de entrega e o perfil da vaga a ser provida, realizada por meio de técnicas como entrevista por competências;
- e) Avaliação de potencial/perfil consiste na aplicação de técnicas de grupo, simulação ou de testes psicológicos reconhecidos pelo Conselho Federal de Psicologia;
- f) Entrevista de retorno/*feedback* que tem como objetivo apresentar ao empregado individualmente o nível de competências percebido durante o processo de seleção e apresentar orientações para o desenvolvimento do empregado. A entrevista de retorno é conduzida pelas mesmas pessoas que participaram da avaliação do



empregado na seleção. O *feedback* é apoiado em comportamentos observados durante o processo;

- g) Curso de formação para as funções gratificadas que exigem conhecimento específico (Caixa, Avaliador de Penhor e Auditor Junior e para gestores estratégicos como o Superintendente Regional, Gerente Geral e o Gerente Executivo na Matriz);
- h) Estágio as funções de nível técnico especializado (Caixa, Avaliador de Penhor e Auditor Junior).

O processo de seleção é diferenciado para cada função gratificada, podendo ser providas por meio de Banco de Oportunidades, formado por candidatos aptos para provimento da vaga, Seleções Específicas ou Banco de Sucessores, sendo que todos esses processos adotam as competências como base de avaliação.

Banco de Oportunidade:

Para Funções Gratificadas técnicas e gerenciais com as seguintes etapas:

- a) Manifestação de interesse do empregado em exercer determinada FG em determinada área. Os empregados podem manifestar interesse em uma opção de banco;
- b) Apuração de Trajetória Profissional Educacional – para classificar os empregados, atualizada mensalmente, cujos critérios de pontuação são pré-definidos para cada função gratificada;
- c) Realização de prova de avaliação de conhecimento;
- d) Aproveitamento direto dos empregados classificados até a 20ª posição no banco.

Seleção Específica:

Para as Funções Gratificadas não contempladas nas sistemáticas de Bancos, com as seguintes etapas:

- a) Abertura da seleção pelo gestor da vaga mediante critérios pré-definidos pela estratégia da Caixa e critérios opcionais definidos pelo gestor (área de conhecimento de graduação/pós e treinamentos), tem as seguintes etapas:
- b) Manifestação de interesse;
- c) Apuração de TPE ;
- d) Realização de produção temática (plano de trabalho, estudo de caso, por exemplo);
- e) Avaliação de competências/entrevista;
- f) *Feedback* é uma etapa do processo que deve ser disponibilizada obrigatoriamente pelo gestor e é facultada a participação do empregado.

Banco de Sucessores:

Para Funções Gerenciais de nível médio e estratégico que contempla as seguintes etapas:

- a) Abertura da seleção centralizada nas Superintendências Regionais ou nas Vice-Presidências;
- b) Manifestação de interesse: empregado opta por uma FG/Unidade;



- c) Apuração de TPE;
- d) Avaliação de potencial/competências (Jogos e dinâmicas de grupo de simulação para FG de nível gerencial médio);
- e) Avaliação de perfil (testes psicológicos e de personalidade para FG de nível estratégico – gestores responsáveis por unidades e que tenham outros gestores como subordinados);
- f) *Feedback* - entrevista de retorno individual com orientações para desenvolvimento;
- g) Curso de formação.

A entrevista por competência é uma técnica adotada para obter dados relativos a eventos comportamentais baseado em comportamentos passado. É utilizada para identificar as competências requeridas com base em comportamentos passados, os quais podem fornecer previsão de comportamentos futuros.

A Competência Corporativa é um conjunto de recursos e prioridades que a organização deve monitorar e desenvolver para implantar com sucesso suas estratégias e a Competência das Pessoas é mobilização recorrente que o empregado faz das suas capacidades, agregando valor a si e a empresa.

Nessa etapa, participam de três a seis empregados candidatos por vaga e o comitê de avaliação é composto por, no mínimo, seis empregados.

Especificamente, com relação às competências, foram definidas as corporativas e das pessoas, essenciais para os negócios da empresa, visando contribuir para a concretização do Plano Estratégico, subsidiar as práticas de gestão de pessoas e orientar o desenvolvimento profissional de todos os empregados.

Competência corporativa: conjunto de recursos e prioridades que a organização deve monitorar e desenvolver para implantar com sucesso suas estratégias.

Competência das pessoas: mobilização recorrente que o empregado faz das suas capacidades, agregando valor a si e a empresa.

As competências das pessoas estão distribuídas em oito graus de complexidade que orientam o desenvolvimento do empregado em sua trajetória profissional.

As competências se dividem em:

- Competências fundamentais: são as contribuições esperadas dos empregados, atinentes a todas as áreas da CAIXA e revelam aspectos importantes das estratégias e valores da empresa. Podem ser de liderança ou de equipes;
- Competências específicas: são as competências vinculadas às capacidades esperadas para a execução de processos específicos e variam de acordo com a natureza do trabalho (eixo de atuação).

#### **Indicadores**

- Quantidade de funções gratificadas gerenciais com bancos de sucessores formados;
- Quantidade de seleções realizadas ano;
- Quantidade de funções gratificadas com provimento por meio de seleção.



## Resultados

- 100% Banco de Sucessores implantado para as funções gratificadas de nível médio na rede de atendimento e matriz (Posição JUL/14);
- 7.612 seleções para 8.988 vagas com 61.807 manifestações de interesse (Posição DEZ/14);
- Banco de Sucessores para 2/3 das funções gratificadas de nível gerencial médio;
- 75% das funções gratificadas são providas por meio de processos seletivos internos.

## Pontos Fortes

O Programa de Seleção Interna tem critérios claros e transparentes e é acessível a todos os empregados.

Por meio do PSIC outras estratégias de gestão de pessoas se consolidam como o desempenho e o modelo de competências, na medida em que geram informações que alteram a pontuação da trajetória profissional de empregado.

## Oportunidades de Melhoria

Promover melhorias nos sistemas de informação que dão suporte ao PSIC; Desenvolver sistemáticas de seleção/plano de sucessão para chefes de unidades; Capacitar comitês de avaliação/entrevista de competências em todos os níveis da empresa; Realizar pesquisa de satisfação com os gestores de empregados selecionados/designados.

## 3.4. Educação Corporativa

### 3.4.1. Universidade Corporativa BB Tecnologia e Serviços (UniBBTS) – BBTS.

#### Objetivo

Disponibilizar ações em educação corporativa que possam preparar os empregados para os desafios, aumentando a satisfação no trabalho, com o atingimento da missão e dos direcionamentos estratégicos da empresa.

#### Descrição

Em 18/12/2013, foi implantada a Universidade Corporativa – UniBBTS, com o objetivo de preparar os empregados para os desafios da empresa, oferecendo-lhes ações educacionais de forma continuada e sistematizada, fortalecendo o desenvolvimento de competências pessoais e organizacionais.

Elaborada com a formação de três Escolas de conhecimento: Negócios e Serviços, Apoio aos Negócios e Gestão e Liderança, oferece diversos programas educacionais que estimulam o crescimento e funcionam como uma forma de retenção de talentos: Programa de Educação Continuada, Programa de Desenvolvimento de Gestores, Formação de Multiplicadores e Educadores, Programa Clube de Descontos, Convênio com a Universidade Corporativa Banco do Brasil, entre outros.

A Universidade foi lançada em consonância com a Estratégia Corporativa da BBTS, que tem em sua perspectiva Aprendizagem e Crescimento, dois objetivos estratégicos: fortalecer as competências pessoais e organizacionais e elevar a satisfação dos empregados no trabalho.

A UniBBTS foi constituída tendo como base princípios filosóficos e educacionais, valores organizacionais e pressupostos pedagógicos: Aprender a aprender; Aprender fazendo; Raciocínio criativo e resolução de problemas; Conhecimento dos negócios da empresa; Gerenciamento de carreira; Observância aos fundamentos éticos da BBTS; Fortale-



cimento das metas institucionais e Convergências das ações educativas com os objetivos organizacionais.

A UniBBTS oferece programas diversos, oferecidos presencialmente ou através do Portal UNiBBTS, via web, disponibilizado para todos os empregados, com acesso livre a diversos cursos, oficinas, palestras, filmes, chats e textos, disponibilizados em catálogos e organizados por Trilhas de Aprendizagem.

Um dos grandes avanços que a UniBBTS proporcionou para os gestores é a disponibilidade de relatórios gerenciais que trazem evidências, com relação a todas as atividades oferecidas em termos de cursos, no portal UniBBTS e presencialmente. Outro destaque fica para o ambiente de debate, oferecido de forma on line, para aqueles que participaram do treinamento.

### **Indicadores**

Levantamento mensal das horas de treinamento realizadas; Meta estipulada no planejamento estratégico de 35 horas médias de treinamento por Unidade; Aumento do índice de satisfação dos empregados com o item treinamento na pesquisa de satisfação interna e pelo menos 80% dos empregados com pelo menos um treinamento realizado.

### **Resultado**

Relatórios gerenciais, acompanhamento mensal das horas de treinamento e pesquisa de satisfação.

### **Pontos Fortes**

Democratização da aprendizagem, interatividade e capacitação contínua de empregados, gestores e alta administração.

### **Oportunidades de Melhoria**

A empresa tem a possibilidade de anualmente aumentar a quantidade de cursos que oferece e incrementar as ações de desenvolvimento, estimulando o desenvolvimento.

## **3.4.2. Educação Corporativa – Embrapa.**

### **Objetivo**

Aprimorar o desempenho e a atuação profissional dos empregados.

### **Descrição**

A Educação Corporativa da Embrapa estimula ações de aprendizagem diversificadas, coerentes com as necessidades da Empresa, que resultem no aprimoramento do desempenho e da atuação profissional do empregado. Atualmente está estruturada em ações de Educação Profissional e de Treinamento e Desenvolvimento.

A Educação Profissional engloba as ações de capacitação continuada voltadas para a elevação de escolaridade do empregado. Envolve a Educação Básica, nos níveis fundamental e médio, e a Pós-graduação, nas modalidades Lato e Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado). Preferencialmente, as ações de educação básica utilizam a modalidade Educação de Jovens e Adultos - EJA que compreende os cursos de educação formal, destinados àqueles que não tiveram acesso ou não puderam dar continuidade aos estudos em idade apropriada.

Na Embrapa, os cursos de pós-graduação stricto sensu compreendem programa de mestrado e de doutorado, sen-



do o público-alvo desta ação os empregados em cargos de nível superior e em efetivo exercício em alguma Unidade da Empresa, com pelo menos dois anos de serviço ininterruptos. O empregado aprovado tem direito à liberação integral, ou parcial, para a realização de seu curso e ao custeio integral de sua formação, além de alguns auxílios financeiros.

A Embrapa incentiva ainda ações de Pós-graduação Lato Sensu para empregados ocupantes de cargo de nível superior da Empresa, em efetivo exercício em uma das Unidades da Embrapa, há pelo menos 12 meses da data da inscrição. Os cursos são realizados preferencialmente fora do horário de trabalho, podendo ser na modalidade presencial ou a distância. Os empregados selecionados têm direito ao custeio integral do curso. O empregado pode ainda ter o custeio parcial, se a formação for realizada durante o expediente. As ações de Treinamento e Desenvolvimento incluem ações de capacitação continuada de curta duração, voltadas para a atualização e o aprofundamento de competências em áreas específicas do conhecimento. Podem ser presenciais ou a distância, tanto no país quanto no exterior.

### **Indicadores**

Dados da avaliação de reação; Número de capacitações individuais, coletivas e corporativas realizadas no ano; Número de necessidades de capacitação x número de capacitações realizadas; Tempo gasto para conclusão do processo de lato ou stricto sensu; N<sup>o</sup> de empregados em curso x empregados potenciais; N<sup>o</sup> de empregados c/ curso concluído por ano.

### **Resultados**

De 1974 a 2013, a Embrapa formou 3.304 pesquisadores em cursos de mestrado e doutorado. De 2004 a 2014, a Embrapa formou 307 empregados em cursos de especialização. No ano de 2013, foram capacitados 4.101 empregados em capacitações técnicas e gerenciais. No mesmo ano, 28 empregados iniciaram treinamento de cientista visitante pelo programa da Embrapa, sendo cinco no país e 23 no exterior. O treinamento foi concluído por 22 empregados.

### **Pontos Fortes**

Desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitude, identificação de cenários, aquisição de novas técnicas de pesquisa, intercâmbio científico.

### **Oportunidades de Melhoria**

Revisão do seu programa de Pós-graduação Lato Sensu e implantação de metodologia específica de avaliação de impacto.

## **3.5. Gestão do Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**

### **3.5.1. Programa de Reabilitação Ocupacional (PRO) – Caixa.**

#### **Objetivo**

Assegurar as condições para a reinserção ou readequação do empregado ao ambiente de trabalho e sua reabilitação ocupacional, oferecendo suporte ao gestor e equipe para o restabelecimento das condições laborais dos empregados.

#### **Descrição**



O programa prevê o acompanhamento de empregado em benefício, encaminhado pelo INSS/REABILITA, para realização de treinamento supervisionado, em conjunto com profissional de saúde que compoem a Equipe do programa.

Para dar suporte ao programa e aos empregados inscritos, existem 16 equipes multidisciplinares nas filiais de gestão de pessoas, compostas por Assistente Social, Médico do Trabalho, Psicólogo e Representante do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho – SESMT.

Compõe o público alvo do PRO: a) empregado em retorno de Licença por Acidente de Trabalho, por doença ocupacional; b) empregado em retorno de Licença para Tratamento de Saúde, por período igual ou superior a 180 dias; c) empregados encaminhados pela Reabilitação profissional do INSS; e d) empregado em retorno ao trabalho por suspensão de aposentadoria por invalidez pelo INSS.

Além desses, podem ser inscritos no PRO: a) empregado em atividade, com afastamentos repetidos por três ou mais vezes, durante o período de 60 dias, por patologia que sugira inadequação ou sofrimento biopsicossocial passíveis de ação profissional da equipe de acompanhamento PRO; b) empregado em atividade com necessidade de adequação de posto de trabalho e/ou mudança de atividade ou área, em decorrência de comprometimento de aspectos da saúde biopsicossocial; c) empregado em retorno ao trabalho, após outros afastamentos iguais ou superiores a 180 dias, em situação não prevista nos itens acima, conforme avaliação da equipe de acompanhamento PRO ou encaminhamento pelo Médico do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional; d) empregado em retorno ao trabalho após afastamento por Licença por Acidente de Trabalho por qualquer período; e e) empregado que voluntariamente manifestar interesse em participar do programa.

Ao inscrever o empregado no programa, as ações da Equipe são divididas por fases denominadas: a) Triagem, Identificação da Capacidade Laborativa; b) Definição das Atividades e Adequação do Posto de Trabalho; c) Potencialização Laborativa e Avaliação e Conclusão, que não necessariamente seguem essa ordem. Assim, as Equipes realizam todo o acompanhamento, avaliação e conclusão do processo de reabilitação do empregado.

### **Indicadores**

Quantidade de empregados reabilitados.

### **Resultados**

Desde a implantação do PRO até abril/2012, foram inscritos 6.431 empregados em âmbito nacional, onde 2.680 foram reabilitados.

### **Pontos Fortes**

Expansão do público alvo do programa para além dos empregados afastados; Atuação das Equipes de acompanhamento em todo o território nacional.

### **Oportunidades de Melhoria**

Desenvolver indicadores mais claros e metas tangíveis para avaliação e controle dos resultados da ação, de maneira a avaliar os benefícios da prática na qualidade de vida e retenção dos empregados.

### **Fontes de Consulta**

Lei Nº 8.213, de 24 de Julho de 1991



### 3.5.2. Plano de Segurança do Trabalho, Saúde Ocupacional e Acompanhamento Social (PESSOAS) – Eletrosul.

#### Objetivo

Desenvolver ações nas áreas de gestão da saúde, segurança do trabalho, acompanhamento social, funcional e gestão do clima organizacional.

#### Descrição

O PESSOAS é um plano de abrangência corporativa com a proposta principal de reunir em um único Plano, as diversas ações e programas da área de gestão de pessoas da Empresa.

O PESSOAS tem por objetivo desenvolver ações nas áreas de gestão da saúde, segurança do trabalho, acompanhamento social, funcional e gestão do clima organizacional, que possam contribuir para a preservação e manutenção da integridade e bem-estar de cada empregado e da força de trabalho como um todo.

Além de atender a legislação vigente, o Plano valoriza o fator humano, tendo as pessoas como diferenciais que potencializam vantagens competitivas.

O Plano contribuiu para o desenvolvimento humano, por meio de um processo educativo que favoreça o comprometimento, a prevenção de doenças e acidentes de trabalho, redução dos índices de absenteísmo e de custos com tratamentos de saúde.

A gestão e a execução do PESSOAS é efetuada por profissionais de diversas áreas de conhecimento (Saúde Ocupacional, Segurança do Trabalho, Psicologia, Serviço Social, Educação Física, Administração de Empresas, entre outros) que atuam em grupos específicos ou multidisciplinares para o desenvolvimento de estudos, análise de situações e demandas, proposição de adoção de novas ações ou ajuste das existentes, acompanhamento de casos e coordenação de programas, construindo coletivamente intervenções de melhorias do ambiente de trabalho em favor da saúde e da segurança do trabalho, como também dos resultados econômico-financeiros da Eletrosul.

A replicação das ações do PESSOAS, em qualquer organização, pode ser efetuada por completo ou em parte, todavia se faz necessária a visão/atuação multidisciplinar de sua gestão/execução.

#### Indicadores

Taxa de Frequência e Taxa de Gravidade de Acidentes do Trabalho; Índice Doenças Ocupacionais; Índice de Absenteísmo Doença; Índice de Cumprimento do Plano de Ação do PPRA; Índice de Análises Globais do PPRA; Índice de Qualidade de Vida; Índice de Avaliações Biopsicossocial; Índice de Satisfação dos Empregados; Índice de Realização dos Exames Periódicos; Índice de Participação em Eventos Educativos do PESSOAS.

#### Resultados

Resultados gerados a partir dos indicadores acima apresentados.

#### Pontos Fortes

Cumprimento Legal e abrangência corporativa; Atuação multidisciplinar; Valorização do empregado; Trabalho preventivo e educativo; Redução dos índices de absenteísmo; Redução de dispêndio com recuperação de saúde; Redução



de dispêndio com encargos sociais; Maximização da disponibilidade da força de trabalho.

### **Oportunidades de Melhoria**

Implementar uma gestão da Saúde e da Segurança do Trabalhador com certificação OHSAS, que trata-se de uma norma que permite à empresa atingir sistematicamente o controle e a melhoria do nível do desempenho estabelecido previamente para Saúde e Segurança do Trabalho.

### **Fontes de Consulta**

Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego

### **3.5.3. Gestão do Clima Organizacional – Caixa.**

#### **Objetivo**

Identificar as percepções dos empregados quanto aos fatores que influenciam na qualidade da sua relação com a Empresa, visando o fortalecimento do vínculo entre ambos para promover um ambiente de trabalho saudável.

#### **Descrição**

A partir de 2005 foram realizadas quatro edições da Pesquisa de Clima Organizacional, e o quinto ciclo aconteceu em 2014. A última versão da Pesquisa recebeu sugestões de um grupo de empregados, que participou da etapa de validação, e teve a redação das questões simplificada, facilitando o preenchimento.

O modelo proposto visa a identificar fatores que influenciam na qualidade da relação dos empregados com a Caixa, que fortalecem a qualidade das inter-relações para a promoção de um ambiente de trabalho saudável, que fortalecem ou comprometem o vínculo do empregado com a Caixa e que aperfeiçoam as condições para melhorar o desempenho das equipes para atingir os objetivos estratégicos.

A Gestão do Clima Organizacional na Caixa contempla três fases: construção do instrumento de Pesquisa de Clima para aplicação bienal, elaboração de um diagnóstico corporativo, a partir dos resultados obtidos por meio das percepções dos empregados e divulgação dos resultados a toda empresa.

A Pesquisa de Clima é aplicada em ondas, por região, e disponibilizada por meio de um questionário eletrônico para todos os empregados. A participação é voluntária, sendo necessário que o empregado esteja em efetivo exercício na empresa, tenha sido admitido na Caixa há mais de 90 dias e esteja lotado em uma unidade da empresa há mais de 30 dias.

A Gestão do Clima Organizacional na Caixa constitui-se de duas dimensões: Corporativa e por Unidade.

As percepções dos empregados formam o diagnóstico do Clima Organizacional e geram os insumos para a elaboração de um Plano de Ação Corporativo. A partir dele, cada Unidade da Caixa, considerando o seu próprio resultado, pode desdobrar as iniciativas sugeridas ou propor outras ações, em nível local, que contribuam para o aperfeiçoamento e/ou a melhoria do ambiente de trabalho.

Os resultados apurados subsidiam a revisão de políticas e práticas de gestão de pessoas, e a adoção de ações e práticas de gestão de pessoas.

#### **Indicadores**

- Evolução dos percentuais dos fatores que compõem a pesquisa;



- Índice de participação dos empregados.

### **Resultados**

Elaboração de um diagnóstico que proporciona a elaboração de um Plano de Ação Corporativo. Na última aplicação, em 2011, o índice de participação dos empregados foi de 66,41%.

### **Pontos Fortes**

Alta participação dos empregados; Elaboração de ações de melhoria focadas na percepção dos empregados; Aumento na satisfação dos empregados; Melhoria no ambiente de trabalho; Construção de um ambiente favorável ao alcance dos resultados esperados da Caixa; Revisão de políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

### **Oportunidades de Melhoria**

Otimização do Sistema interno quanto à navegabilidade e novas propostas de relatórios; Indicador de acompanhamento da execução e efetividade das ações; Indicador de efetividade das ações; Indicador que mensure o aumento da satisfação do empregado e da produtividade.

### **Fontes de Consulta**

Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002

### **3.5.4. Gestão do Clima Organizacional – Embrapa.**

#### **Objetivo**

Monitorar as ações desenvolvidas para melhoria do ambiente organizacional.

#### **Descrição**

Clima Organizacional é o conjunto das percepções compartilhadas entre os empregados sobre políticas, padrões, práticas e procedimentos da Empresa. Seus fatores constitutivos incluem: Condições de Trabalho; Gerenciamento; Percepção de Justiça de Procedimentos; Recompensa, Reconhecimento e Valorização Profissional; Relações Sociais e Suporte Social.

O processo de Clima Organizacional prevê um ciclo bienal de ações integradas que consistem em orientações corporativas para gestores e setores de gestão de pessoas e campanhas de comunicação interna para divulgação da pesquisa, dos resultados e das ações de melhoria implantadas.

O ciclo de gestão do Clima Organizacional contempla cinco fases. A fase de Planejamento consiste na definição de objetivos e instrumentos a serem aplicados no diagnóstico, buscando alinhamento estratégico e integração com os processos de gestão de pessoas. O Diagnóstico tem como principal objetivo identificar, por meio da aplicação de instrumento de pesquisa, a percepção dos empregados sobre políticas, padrões, práticas e procedimentos da Embrapa. Para realização dessa fase, a Escala de Indicadores de Clima Organizacional (EICO), composta por 43 itens, foi construída pela equipe técnica de gestão de pessoas da Embrapa e validada por juízes especialistas na área, sendo aplicada em toda a empresa via internet e em formulário impresso aos empregados em áreas de campo. A etapa de Intervenção inclui a elaboração dos Planos de Ação das Unidades, que devem ser construídos de forma participativa, com representatividade de todos os cargos por meio de Comissões locais, contendo estratégias factíveis de ação para melhoria dos pontos apontados como críticos no ambiente organizacional.



As ações de melhoria propostas devem estar relacionadas aos fatores da pesquisa, de acordo com o resultado obtido e com a realidade da Unidade. O Monitoramento é caracterizado pelo acompanhamento da execução das ações e análise de viabilidade para realinhamento, quando necessário, das estratégias adotadas. E, por fim, a fase de Avaliação permite mensurar os resultados obtidos com a implementação das ações, bem como identificar as dificuldades e possibilidades de melhoria no processo.

### **Indicadores**

O percentual de favorabilidade dos fatores que compõem a pesquisa é um indicador para avaliar a percepção dos empregados quanto aos aspectos relacionados ao ambiente de trabalho e estabelecer prioridade para a implementação das ações.

### **Resultados**

Avaliações periódicas do ambiente de trabalho e das ações implementadas, além de promover a comparação histórica dos percentuais de favorabilidade obtidos em cada diagnóstico.

### **Pontos Fortes**

Institucionalização do processo; Atuação das Comissões locais de Clima Organizacional; Utilização dos resultados da pesquisa como um dos subsídios para a avaliação dos gestores das Unidades Descentralizadas da Embrapa.

### **Oportunidades de Melhoria**

A cada novo ciclo de Gestão do Clima Organizacional, são revisados a metodologia proposta, o instrumento de pesquisa e as ações implementadas, com o intuito de aprimorar continuamente o respectivo processo. Como um ponto a ser melhorado, cita-se a destinação sistemática de recurso financeiro específico para o desenvolvimento das ações.



## 4. PRÁTICAS DE SUCESSÃO E DESLIGAMENTO

### 4.1. Sucessão e Preparação de Substitutos

#### 4.1.1. Programa de Preparação de Substitutos (PSPE) - Eletrobras Eletronuclear.

##### Objetivo

O Programa de Preparação de Substitutos faz parte do planejamento estratégico de recursos humanos e tem como objetivo proteger a Empresa das perdas de competências essenciais para a realização de suas responsabilidades, decorrentes das diferentes situações de rotatividade de pessoal.

Os princípios norteadores do Programa são:

- Estabelecer processo permanente de identificação e preparação de empregados, nas diversas atividades da Empresa, que a proteja, nas diferentes situações de rotatividade de pessoal;
- Garantir o contínuo desenvolvimento e retenção do conhecimento na Empresa por meio de formação e preparação de substitutos com a devida validação do aprendizado;
- Criar as condições para que o conhecimento seja incorporado pela Empresa tornando-se capital estrutural;
- Oferecer contínuas oportunidades de desenvolvimento profissional aos empregados da Eletrobras Eletronuclear, preparando-os para que possam assumir novas funções ao longo de suas carreiras na empresa.

##### Descrição

O PPS é resultante do processo de construção do Plano de Sucessão Programada dos Empregados da Eletronuclear - PSPE e influenciado por aspectos da Indústria Nuclear – Cultura de Segurança, Missões de Cooperação Internacional e Experiência Operacional.

Em 2009 a preocupação da Eletrobras Eletronuclear com a renovação do seu quadro de pessoal mais a demanda sindical de realização de um programa de demissão incentivada, levaram a Empresa a iniciar estudos, através da Superintendência de Recursos Humanos (SHA), para desenvolver o PSPE.

A Diretoria Executiva da Eletrobras Eletronuclear - DE, em outubro de 2010, expressou as suas dúvidas sobre a realização do mesmo com a seguinte questão endereçada à SHA:

Qual o risco da realização do PSPE interferir negativamente na performance da Eletronuclear - ETN tendo em vista a experiência vivenciada por outras empresas operadoras de term nucleares, nas quais programas de incentivo ao desligamento levaram a performance das mesmas a quedas significativas?

Para responder o questionamento foram realizadas as seguintes atividades:

- Análise de dois casos na Indústria Nuclear: Usina de Vandellos (Espanha) e Empresa Ontario Hydro (Canadá).
- Estudo sobre o Quadro de Pessoal da ETN
  - Análise de demissões e entradas de empregados 2000/2012;
  - Análise da demografia etária do quadro de pessoal total da ETN;
  - Análise da demografia etária de grupos ocupacionais.
- Projeto Piloto



- Etapa 1
  - Escolha de duas Unidades Organizacionais (UOs) por Diretoria num total de 10 para serem parceiras no Projeto Piloto (PP);
  - Entrevistas semiestruturadas com os gerentes das UOs;
  - Desenvolvimento de instrumento para o mapeamento da “criticidade” dos empregados – Instrumento Inicial;
  - Aplicação do instrumento aos gerentes das UOs;
  - Compilação e análise dos dados;
  - Apresentação e discussão dos resultados com os gerentes das UOs;
  - Análise das observações realizadas pelos gerentes.

Ao final da etapa a SHA, de comum acordo com os gerentes participantes do Projeto Piloto, definiu que uma nova abordagem sobre a perda de competências derivada do PSPE deveria ser desenvolvida.

- Etapa 2

Esta etapa incorporou os resultados da Etapa I, sendo influenciada pelo trabalho de Adriana Asenjo (Gerente de Gestão de Riscos e Conformidade de Controles da Eletrobras Eletronuclear) sobre riscos de saídas voluntárias de empregados.

O que ocorreu na etapa:

- As UOs da etapa anterior continuaram como parceiras;
- Foram desenvolvidos os Fatores – Risco de Demissão Voluntária do Empregado e Complexidade da Preparação do Substituto. Cada um dos Fatores contendo seis Itens e cada um deles apresentando quatro Alternativas com pesos diferenciados;
- Foi desenvolvida uma Matriz de Priorização de Preparação de Substitutos, de dezesseis células, onde os eixos ortogonais são os dois Fatores. A combinação dos resultados dos Fatores é localizada na matriz e expressa a “criticidade” de cada empregado;
- Foi gerado um instrumento de pesquisa, com base nos dois Fatores, a ser respondido pelos gerentes das UOs parceiras;

A resultante da etapa foi a proposta de criação do Programa de Preparação de Substitutos (PPS), solução permanente para o desenvolvimento de empregados da Eletrobras Eletronuclear e antídoto para a perda de competências derivada de saídas não programadas de profissionais. A porta de entrada no PPS passou a ser o levantamento da “criticidade” dos empregados, via Fatores e Matriz de Priorização de Preparação de Substitutos.

As indicações vindas da Associação Mundial de Operadoras de Usinas Nucleares (WANO - World Association of Nuclear Operators) e da Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA) sobre a necessidade da Empresa desenvolver uma solução para a identificação/registo de substitutos para ocupantes de posições críticas e/ou para empregados detentores de competências valiosas para a Empresa, também foram relevantes.

Entre novembro de 2011 e janeiro de 2012 realizou-se a primeira pesquisa utilizando o instrumental desenvolvido na etapa 2 do Projeto Piloto. Os respondentes foram os gerentes das Unidades Organizacionais da Empresa, sendo que 100% deles responderam.



Os resultados da pesquisa foram apresentados à DE e ao Conselho de Administração que, com base nos mesmos, autorizaram a construção do PSPE e o encaminhamento do mesmo aos órgãos superiores.

O PPS foi oficializado como instrumento do planejamento estratégico de Gestão de Pessoas em 05 de junho de 2013.

O PPS é um Sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação. A prática que ora apresentamos – Identificação de Prioridades de Preparação de Substitutos – é uma das atividades do subsistema Análise da Demanda.

## PRODUTOS DO PROGRAMA

### Índices de Criticidade

- Indivíduos;
- Unidades Organizacionais;
- Grupos Ocupacionais;
- Outros;
- Combinações.

Subsídios para formatação de atividades de preparação de substitutos.

## DISPONIBILIDADE DOS PRODUTOS

Os resultados da pesquisa são enviados para os responsáveis por Unidades Organizacionais de acordo com a seguinte regra: a UO de menor nível recebe apenas os seus resultados, a UO um nível acima recebe o seu resultado e de suas UOs e assim sucessivamente. Os Diretores recebem os resultados de suas UOs e o Presidente recebe os resultados de todas as Diretorias.

### Indicadores

Não estruturado.

### Resultados

O desenvolvimento dos instrumentos de identificação de prioridades de preparação de substitutos permitiu a construção do PSPE e conseqüentemente gerou as condições para uma sucessão geracional planejada.

### Pontos Fortes

- Incentivo à cultura de planejamento quadro de pessoal da Empresa;
- Estímulo e valorização do compartilhamento de conhecimentos e preparação de sucessores;
- Mitigação de perdas de competências essenciais à Empresa.

### Oportunidades de Melhorias

Melhorias já realizadas:

- Redução das células da Matriz de Priorização de 16 para 9, buscando melhor focar as saídas para o desenvolvimento de ações de preparação de substitutos;
- Sustentação do modelo de Identificação de Prioridades na Teoria dos Índices Sintéticos.



### Melhorias a realizar:

- Desenvolvimento de indicadores;
- Reformulação contínua do Programa, com base nas sugestões e percepções dos participantes;
- Reavaliação das Dimensões e construção de modelos teóricos adequados às nossas necessidades.

### Fontes de Consulta

ABBAD, G.S. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho**. IMPACT. Brasília, 1999. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

\_\_\_\_\_. et al. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação – Ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

ALVAREZ, K.; SALAS, E.; GAROFANO, C.M. **An integrated model of training evaluation and effectiveness**. *Human Resource Development Review*, v. 3, n. 4, p. 385-416, 2004.

ASENJO SILVA, A.E.; SOARES, R.L. **Uma Metodologia para Classificação do Risco de Desligamento dos Colaboradores Detentores de Conhecimento Crítico**. Dissertação (Mestrado) - UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 2008.

AZEVEDO, I.; FRANCISCO DIAZ, J.M. **Cultura de segurança na indústria nuclear brasileira**. 4th Latin American Conference on Process Soft, Rio de Janeiro, 2012

CASCIO, WAYNE; BOUDREAU, JOHN **Investimento em pessoas; como medir o impacto financeiro das iniciativas em Recursos Financeiros**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Dutra, J.; Fischer, F.; Barreto, L. M. T. S.; Silva, M.; Veloso, E.; & Amorim, A. **Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015**. Anais do Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD. 2010.

GRIFFETH, Rodger W., Hom, Peter W. **The employee turnover process**. *Research in Personnel and Human Resources Management*. vol. 13, p. 255, 1995.

GUIMARÃES, J. R. S; JANNUZZI, P. M. IDH, **Indicadores sintéticos e suas aplicações em políticas públicas: uma análise crítica**. *Revista Brasileira Estudos Urbanos e Regionais*, Salvador, v. 7, n. 1, p. 73-89, 2005. Apud ARAÚJO, E.N.; PINTO DA ROCHA E.M. **Trajetória da sociedade da informação no Brasil: proposta de mensuração por meio de um indicador sintético**. Brasília, DF, vol.38, n.3, pp. 9-20, 2009.

IAEA. **The nuclear power industry's ageing workforce: transfer of knowledge to the next generation**. Viena: IAEA, 2004. 101 p.

### Material diverso do Centro de Referência em Inteligência Empresarial – CRIE/COPPE/UFRJ.

McGehee, W. & Thayer, P. **Training in business and industry**. Oxford, England: Wiley. 1961. 305 p.

NETO, W.J.S.; JANNUZZI, P.M.; SILVA, P.L.N. **Sistemas de Indicadores ou Indicadores Sintéticos: do que precisam os gestores de programas sociais?** In: XVI Encontro Nacional de Estudos Populacionais. Caxambu, MG, 2008.

### Planificación Organizativa 2008/2017 – ANAV, Agosto de 2008;

RAELIN, J.A. & COGHLAN, D. **Learning and Action Research Developing Managers as Learners and Researchers: Using Action**. *Journal of Management Education*, 30(5), October 2006. 670-689.



**Real-Time Expert Knowledge Acquisition and Transfer – Needs and Technology Assessment: Toward Self-Elicitation and Automated Knowledge Capture Methods**, EPRI, Palo Alto, CA: 2004. 150 p.

SALTELLI, A. et. al. **Composite indicators - the controversy and the way forward**. Palermo, OECD World Forum on Key Indicators. 2004. 17 p. apud NETO, W.J.S.; JANNUZZI, P.M.; SILVA, P.L.N. **Sistemas de Indicadores ou Indicadores Sintéticos: do que precisam os gestores de programas sociais?** In: XVI Encontro Nacional de Estudos Populacionais. Caxambu, MG, 2008.

SOUZAAZEVEDO, I.; FRANCISCO DIAZ, J.M. **Cultura de segurança na indústria nuclear brasileira**. 4th Latin American Conference on Process Soft, Rio de Janeiro, 2012

## 4.2. Preparação para Aposentadoria

### 4.2.1. Programa de Preparação para Aposentadoria (PPAp) – CPRM.

#### Objetivo

##### *Objetivo Geral*

Propor um Programa de Preparação para a Aposentadoria – PPAp que viabilize o acesso às informações necessárias à tomada de decisão consciente e espontânea quanto à Aposentadoria, buscando preparar os empregados a assimilarem as transformações pertinentes ao pós-aposentadoria, na tentativa de minimizar os impactos, os temores e os riscos relativos à mudança.

##### *Objetivos Específicos*

Caracterizar o PPAp como um instrumento permanente na Política de Recursos Humanos;

- Garantir a condição de participação espontânea dos empregados;
- Propiciar reflexão individual e / ou em grupo sobre o tema: Aposentadoria como Maturidade Ativa;
- Possibilitar ao empregado acesso a informações pertinentes e objetivas, visando à tomada de decisão sobre aposentadoria com o conseqüente desligamento da Empresa;
- Esclarecer sobre a necessidade de reorganização e planejamento financeiro;
- Favorecer a mudança de cultura na Empresa com respeito aos rótulos e estereótipos da condição do aposentável;
- Promover ambiente de reflexão e troca de informações acerca de novas oportunidades e / ou resgate de potencialidades;
- Destacar a importância da promoção da saúde e de alternativas de vida saudável.

#### Descrição

Para fins didáticos o PPAp se configura em três fases:

**Fase preparatória**, momento em que são feitos:

- a) Recrutamento de monitores;
- b) Contato com empresas que realizam o PPAp;
- c) Pesquisa bibliográfica;



- d) Formação de grupo de trabalho;
- e) Elaboração do projeto;
- f) Treinamento da equipe de monitores;
- g) Inscrição dos empregados candidatos ao PPAp.

**Fase de operacionalização** - é o momento da realização:

- a) Reuniões / seminários;
- b) Elaboração dos relatórios;
- c) Acompanhamento técnico administrativo
- d) Avaliação formativa das reuniões.

**A fase de avaliação** é a terceira onde deve ser feita a avaliação do projeto, a elaboração de relatório final e revisão do projeto com base nas avaliações e o evento de integração dos participantes.

O Programa visa à abordagem de uma temática que retrata o momento crucial da tomada de decisão quanto ao afastamento de trabalho pela aposentadoria tendo reflexos nos diversos segmentos das relações humanas e, por isso, o programa contempla questões de ordem familiar, social, financeira, cultural, de saúde e lazer.

Com essa linha de ação para o desenvolvimento dessa missão, foi direcionado o estudo na perspectiva de uma discussão científica e contemporânea em consonância com a legislação vigente, refletindo as expectativas, as características e as demandas próprias dos profissionais da Empresa.

A participação no PPAp deve se iniciar no ingresso do empregado na Empresa, cumprindo assim o ciclo de sua trajetória laboral – admissão, permanência/desenvolvimento, desligamento. Mas se houver limitação de recursos recomenda-se que o critério para participação nas atividades de sensibilização do PPAp observe o tempo máximo de cinco anos e no mínimo de dois anos de antecedência do período provável do início da aposentadoria.

O PPAp conta com a participação de aposentados egressos do Programa para compartilhamento de suas experiências no período pós-aposentadoria. São convidados um homem e uma mulher para que tragam a ótica dessas diferenças.

Os fundamentos do PPAp estão no conceito de aposentadoria associada à MATURIDADE ATIVA e à QUALIDADE DE VIDA que têm como pilares a tríade: SAÚDE, PARTICIPAÇÃO e SEGURANÇA.

### **DEFINIÇÃO DO PERFIL DE DEMANDA**

Levantamento de dados para identificação da Clientela Emergencial (grupo que já se encontra em condições de aposentadoria imediata) e da Clientela Potencial (grupo que em menos de cinco anos se tornará aposentável):

- Nome, data de nascimento, lotação por Unidade Regional/Departamento, data de admissão, cargo, grau de instrução, tempo de serviço;
- Pesquisa e tratamento dos dados visando a elaboração de diagnóstico;
- Elaboração de Pré-Projeto.



## METODOLOGIA

### Fase Motivacional:

Desencadeamento de uma série de atividades preparatórias para a implementação do Programa tais como:

- Divulgação do PPAp com folder ; banner, cartaz, mala direta, e-mail, página na intranet; Informativo Institucional;
- Informações inerentes à adaptação a um novo período de vida;
- Pesquisa de interesse e forma de inscrição.

Fase crucial para o desenvolvimento do Programa para a aceitação e para assimilação da fundamentação conceitual do PPAp.

### Atividade Principal:

Promoção de Curso Piloto, em dois módulos iguais, para atendimento à CLIENTELA EMERGENCIAL.

Criação de Subgrupos: a técnica de subgrupo de papéis constitui o eixo didático da formação do Programa; os papéis variam de acordo com os objetivos do evento; é através dos papéis que o grupo assume a condução do evento tornando-se assim efetivamente participativo: ex. de subgrupos: Memória, Programador, Cenarista, Avaliador e Vago;

O Seminário proposto - Projeto Piloto do PPAp deverá atender às seguintes temáticas:

- Aspectos legais e previdenciários (INSS, BB PREVIDÊNCIA): aposentadoria por tempo de serviço, idade; documentos necessários, prazos, aposentadoria especial; mudança na legislação previdenciária;
- Benefícios: assistência médica, odontológica, seguro de vida, seguro pós-vida, seguro educação, auxílio creche, ticket alimentação e refeição, benefícios que permanecem e por quanto tempo, cálculo do valor do descontos;
- Organização do orçamento familiar: planejamento financeiro para aposentadoria, complementação da aposentadoria e resgate do pecúlio, prazos para início da complementação;
- Saúde - fatores e riscos médicos, odontológicos, nutricionais etc.;
- Aspectos comportamentais, afetivos, familiares e sociais;
- Cultura, educação e lazer.

### Atividades Paralelas:

- Disponibilização, pelo Gestor do Programa, de uma Rede de Informação, permanente e atualizada, sobre atividades, serviços e assuntos diversos relativos aos objetivos do PPAp, de interesse de todos os empregados, principalmente daqueles que estejam caracterizados nas clientelas EMERGENCIAL e POTENCIAL;
- Assinaturas de convênios e parcerias com instituições que desenvolvem atividades ligadas aos objetivos do PPAp, visando, inclusive à qualificação da clientela para possível recolocação no mercado de trabalho e, também, a realização de atividades extra-laborais após a jornada de trabalho: Instituições de Ensino e de Pesquisa, SESI, SENAI, SESC, SENAC, Associações de Empregados e de Ex-empregados, SEBRAE e ONG's.

### Estratégias para Implantação do PPAp

- Elaboração de Instrução interna para formar a identidade do PPAp;
- Definir Recursos de acordo com a disponibilidade orçamentária e financeira da Empresa;
- Criação de logomarca para ser utilizada em todos os materiais do programa;
- Definição e formação de MONITORES internos para atuação no processo que envolve implantação, manutenção e avaliação do PPAp;



- Definição de MONITORES externos para atuação em atividades específicas previstas no Curso;
- Realização do Programa fora da área física da Empresa;
- Realização de ações de comunicação promovendo e divulgando o PPAp;
- Realização de pesquisa de interesse através do formulário;
- Aprovação do Questionário de Avaliação de Perfil de Demanda;
- Adoção de Ficha de Inscrição;
- Criação de e-mail específico e de página na Intranet;
- Definição de kit para os participantes do Curso, contendo:

Pasta, lápis, caneta, bloco para anotações e brindes

Mensagem de Apresentação

Livro sobre Legislação Previdenciária – “Guia da Previdência”- Ed. Três

Material sobre assistência médica

Formulário de avaliação diária

Prospecção de patrocinadores

## CRONOGRAMA

<b>Início 8:00</b>	<b>2º feira – 08/09/08</b>	<b>3º feira – 09/09/08</b>	<b>4º feira – 10/09/08</b>	<b>5º feira – 11/09/08</b>	<b>6º feira – 12/09/08</b>
(duração 1:30 até 2 horas)	Apresentação Abertura	Previdência Social – Direitos –Benefícios	Processo de Envelhecimento – Aspecto biológico	Reflexos dos aspectos jurídicos na aposentadoria	Avaliação Coordenação e Monitores
Intervalo					
(duração 1:30 até 2 horas)	Sensibilização (Coordenação)	BBPrevidência – Direitos -Benefícios	Processo de envelhecimento – Aspecto Psicológico	Políticas Públicas	Avaliação Encerramento
Almoço 12:00/13:30					
(duração 1:30 até 2 horas)	Sensibilização (Coordenação)	Benefícios	Processo de Envelhecimento - Aspecto Social	Pontos críticos da aposentadoria – reconquista de espaços e papeis	
Intervalo 15:00					
(duração 1:30 até 2 horas)	Sensibilização (Coordenação)	Planejamento financeiro – orçamento doméstico	Ocupação do tempo livre e Resgate de Potencialidades	Espiritualidade –crenças e valores	
<b>Término 17:30</b>					



### **- Sensibilização**

- Dinâmicas de integração, apresentação, quebra-gelo, entre outras.

### **- Previdência Social / Direitos / Benefícios**

- Simulação de benefício – aposentadoria - e contracheque.

### **- Planejamento Financeiro**

- Simulação de orçamento doméstico.

### **- Processo de Envelhecimento**

- Aspectos biológicos, psicológicos e sociais

### **- Ocupação do tempo livre e Resgate de Potencialidades**

- Conceituações de tempo ocioso, habilidades e novas possibilidades.

### **- Reflexos dos aspectos jurídicos na aposentadoria**

- Aspectos legais, familiares, descendência, ascendência.

### **- Políticas Públicas:**

- Destaque para Políticas direcionadas ao Idoso

### **- Pontos críticos da aposentadoria – reconquista de espaços e papéis**

- Mudanças nas rotinas do dia-a-dia; presença de familiares e seus papéis.

### **- Espiritualidade**

- Crenças e valores

### **- Avaliação**

- Quantitativa, qualitativa e participativa.

Em todos os encontros são abordados os assuntos abaixo como eixos fundamentais:

O processo de envelhecimento

Ser aposentado

Emprego x trabalho

Autonomia

Dinheiro e não trabalho

Preconceito (s) – velho / não ativo

### **Indicadores**



Clientela Potencial e Emergencial:

- Cargo, idade, data de admissão, tempo de serviço e localidade.

### **Resultados:**

No período de 2004 a 2008 foram realizados cinco Eventos (um Evento por ano) do Programa de Preparação para Aposentadoria totalizando 102 participantes.

Desse quantitativo justifica-se a metodologia adotada que prevê formação de turmas de, no máximo, 30 participantes.

Houve treinamento / capacitação de 32 monitores (empregados do quadro efetivo), bem como reciclagem dos componentes da Coordenação do PPAp, com a Profa. Helena Bertho, em 2009.

A partir de 2010 foi priorizada a Avaliação do Programa e da Publicação do “PPAp – Programa de Preparação para Aposentadoria: o começo de uma nova etapa”, em 2011.

No aspecto de resultados qualitativos:

- espaço lúdico de reflexão e interação de grupo sobre questões pertinentes à tomada de decisão pela aposentadoria no momento oportuno;
- instrumento facilitador de acesso às informações necessárias para mudança de vida ao encerrar a etapa laboral;
- possibilidade de troca de experiências, de saberes e de confraternização em clima de liberdade;
- atividades desenvolvidas em dinâmicas de descontração direcionadas pela intencionalidade crítica e pedagógica;
- descobertas significativas de novas habilidades;

### **Pontos Fortes**

- Realizado fora do ambiente de trabalho oportunizando maior foco e menor dispersão;
- Acordo de frequência integral garantindo vivência intensa do processo do grupo;
- Grupos pequenos resultando em informalidade do processo;
- Aplicação da técnica de subgrupo de papéis;
- Espaço permanente de discussão sobre o mundo do trabalho, suas mudanças e qualidade de vida;
- Entrega de Certificado de Participação, com carga horária e Temas;
- Envolvimento da família em um dia integral;
- Participação de aposentados egressos do PPAp;
- Mentoria de profissional externa (Professora Helena Bertho);
- - Metodologia 90% vivencial e 10% formativa;
- Facilitação de descoberta de novas habilidades.

### **Oportunidades de Melhoria:**

- Garantia de orçamento para o desenvolvimento anual do Programa;
- Treinamento e reciclagem permanente de Monitores do Programa;
- Avaliação contínua dos Temas desenvolvidos, seus conteúdos e dinâmicas propostas;
- Levantamento de necessidades e expectativas que não foram atendidas;



- Redução gradativa da jornada de trabalho para adaptação à nova etapa de vida.

### Fontes de Consulta

FRANÇA, Lúcia. **Repensando a aposentadoria com qualidade**: um manual para facilitadores de programas de educação para aposentadoria em comunidades. Rio de Janeiro: CRDE UnATI/UERJ, 2002

GOLDMAN, Sara Nigri e PAZ, Serafim Fortes. **Cabelos de Neon**. Niterói, RJ: Talento Brasileiro, 2001

**GUIA DA PREVIDÊNCIA** – Como Garantir a Sua Aposentadoria. Edição ISTO É

Editora TRÊS, 2003

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL – **MPAS: Política Nacional do Idoso**. Lei 8.842/94 – *Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências* – Decreto n. 1.948/96.

\_\_\_\_\_. MPAS: Leis nºs 8.212/91 e 8.213/91 da Previdência Social – Decreto n. 3.048/99: consolida um único Regulamento, de Benefício e Custeio.

NESPE – Núcleo de Estudos em Saúde Pública e Envelhecimento (NESPE / FIOCRUZ / UFMG) – **CARTA DE OURO PRETO: “Desigualdades sociais, de gênero e saúde dos idosos no Brasil”**, 2003

**QUESTIONARIO BOAS** (Brazil Old Age Schedule) – questionário multidimensional para estudos na população idosa – Coord.: Renato Peixoto Veras / Sidney Dutra da Silva

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE – OMS: **Documento de Madrid** – Projeto de Política de Saúde, 2002

SILVA, Helena Bertho da – **Preparação para Aposentadoria: Lições de Ensinar e Aprender Fazendo**. Serra: Companhia Siderúrgica de Tubarão, 2006.

VERAS, Renato Peixoto (Org.) **Terceira Idade: alternativas para uma sociedade em transição**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará: UERJ, UnATI, 1999

\_\_\_\_\_. (Org.) **Terceira Idade: desafios para o Terceiro Milênio**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará: UnATI/UERJ, 1997

### 4.2.2. Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA) - Caixa

#### Objetivo

Apoiar e orientar o empregado para o planejamento do seu desligamento da CAIXA após a aposentadoria, contribuindo para o fortalecimento de competências e ampliando sua atuação como cidadão socialmente responsável.

Os princípios norteadores do Programa são:

- Proporcionar percepção de reconhecimento e valorização da contribuição do empregado;
- Estimular reflexão sobre a construção e gestão do projeto de vida do empregado;
- Conscientizar o empregado de que seu projeto de vida deve estar sedimentado nas dimensões da qualidade de vida física, emocional, social, profissional, intelectual, financeira e espiritual;
- Criar ambiente de aprendizagem contínua e coletiva, gerando valor, inovação e sustentabilidade dos negócios.



## Descrição

O Programa de Preparação à Aposentadoria da Caixa foi desenvolvido em 2007 com o objetivo de apoiar e orientar o desenvolvimento de carreira dos empregados e o planejamento do desligamento da Empresa.

## PRODUTOS DO PROGRAMA

### OFICINA VIDA FUTURA

A Oficina consiste em encontro presencial, com duração de três dias, que tem como objetivo promover reflexão sobre aspectos da vida pessoal e profissional e orientar o participante a construir seu projeto de vida futura.

Podem participar empregados aposentados ou com possibilidade de requerer aposentadoria integral pelo INSS em até cinco anos.

Os empregados com menor tempo para adquirir o direito à aposentadoria integral pelo INSS têm preferência para participar da Oficina.

As despesas com diária, passagem e hospedagem, quando necessárias, são custeadas pela CAIXA.

### ACONSELHAMENTO PSICOLÓGICO

Consiste em psicoterapia breve, com até 12 atendimentos individuais, realizada por psicólogo credenciado e custeada integralmente pela CAIXA. O Aconselhamento psicológico objetiva auxiliar na reflexão e aprofundamento de aspectos que causam impacto nas emoções e sentimentos da pessoa relacionados com a aposentadoria.

Quando identificada a necessidade, o acompanhamento pode ultrapassar os 12 atendimentos.

Pode requerer este produto o empregado já aposentado pelo INSS ou que esteja a seis meses da aquisição do direito à aposentadoria integral pelo INSS.

### INCENTIVO AO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Consiste no reembolso de cursos externos oferecendo aos empregados a oportunidade de desenvolvimento de novas atividades, capacitação técnica, atuação em ações de responsabilidade social ou empreendimento de negócio próprio.

Pode requerer o incentivo o empregado aposentado pelo INSS ou que esteja a seis meses da aquisição do direito à aposentadoria integral pelo INSS.

Os cursos preveem as seguintes abordagens:

- Desenvolvimento de competências do empreendedor;
- Gestão de Negócios;
- Desenvolvimento sustentável;
- Desenvolvimento de novas habilidades.

O valor do reembolso por empregado é de até R\$ 600,00, limitado à existência de dotação orçamentária para esse fim. Caso o valor total do curso exceda o limite de custeio a diferença é paga pelo empregado.

Em caso de dotação orçamentária insuficiente para atendimento a todos os interessados são utilizados os seguintes critérios de desempate, em ordem de prioridade:



- Data mais antiga de recebimento do pedido;
- Menor valor de custeio do curso;
- Maior tempo de efetivo exercício na CAIXA;
- Data de admissão mais antiga na CAIXA.

O incentivo não contempla despesas com diárias e deslocamento.

## FERRAMENTAS DE APOIO AO PROGRAMA

### PLANEJAMENTO FINANCEIRO

A CAIXA disponibiliza um Guia de Finanças Práticas com intuito de oferecer aos empregados instrumento que amplie os conhecimentos a respeito de gestão de finanças pessoais nas diversas situações de vida.

O Guia é acessado no *campus* virtual da Universidade CAIXA e possui os seguintes módulos: Entenda o Crédito, Elaboração de um Orçamento, Serviços Bancários e Etapas da Vida.

### COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS

Conjunto de práticas de gestão organizacional que visa criar ambiente de aprendizagem contínua e coletiva por meio da promoção do compartilhamento do conhecimento entre os empregados, gerando valor, inovação e sustentabilidade dos negócios.

### DISPONIBILIDADE DOS PRODUTOS

O empregado tem acesso a cada produto do Programa uma única vez.

#### Indicadores

Não estruturado.

#### Resultados

A Caixa registrou a participação de 3.824 empregados na Oficina Vida Futura.

#### Pontos Fortes

- Incentivo à cultura do planejamento de vida pessoal e profissional;
- Estímulo e valorização do compartilhamento de conhecimentos e preparação de sucessores;
- Valorização dos momentos de transição - ingresso, transferência, promoção e desligamento;
- Manutenção dos laços de convivência com aposentados;
- Comprometimento do gestor ao incentivar o empregado a participar do Programa, reconhecendo a importância da reflexão na construção do seu projeto de vida para o período que sucede ao desligamento da CAIXA.

#### Oportunidades de Melhoria

- Desenvolvimento de indicadores.
- Reformulação contínua do Programa, com base nas sugestões e percepções dos participantes.



## Fontes de Consulta

ARAÚJO, Ane – **Coach: Um parceiro para o seu sucesso.** SP, Ed. Gente, 1999.

BOFF, Leonardo – **Saber Cuidar; ética do humano** – compaixão pela terra. Petrópolis, RJ, 1999.

FITZ-ENZ, Jac – **Retorno do investimento do Capital Humano.** SP, Makron Books, 2001.

FRANÇA, Lucia – **Repensando a Aposentadoria com Qualidade.** CRDE Unati EURJ, 2002.

FRANKL, Victor – **Em busca de sentido: um psicólogo no centro de concentração** Petrópolis. RJ, 1991.

PASCHOAL, José Wilson Armani – **A arte de Gerir Pessoas em Ambientes Criativos.** SP, Ed. Record, 2004.

MOSCOVICI, Fela – **Razão e Emoção.** BA, A Casa da Qualidade, 1997.

VIORST, Judith – **Perdas Necessárias.** SP, Ed. Melhoramentos, 1988.

COVEY, Stephen R. – **Os 7 Hábitos das pessoas muito eficazes.** SP, Círculo do Livro, 2000.

HALFELD, Mauro – **Investimentos: como administrar melhor seu dinheiro.** SP, Ed. Fundamentos Educacionais, 2006.

SOHSTEN, Carlos Von – **Como cuidar bem do seu dinheiro.** RJ, Qualitymark, 2004.

CASTILHO, Alzira – **Como atirar vacas no precipício.** SP, Ed. Panda, 2000.

JERUSALINSKY, Alfredo e outros – **O Valor Simbólico do Trabalho e o Sujeito Contemporâneo.** RS, Artes e Ofícios, 2000.

REVISTA Nº 5 – **Envelhecimento: uma perspectiva psicanalítica.** PR, Associação Psicanalítica de Curitiba, 2001.

SOARES, Dulce Helena Penna – **A Escolha Profissional** – do jovem ao adulto. SP, Ed. Summus, 2002.

GIRARDI, Armelino – **Desapensado melhor agora.** Curitiba, Editora Clube dos Desapensados, 2ª Edição, 2009.

MORAGAS, Ricardo. **Aposentadoria, uma oportunidade de vida.** SP, Ed. Paulinas, 2009.

CERBASI, Gustavo & BARBOSA, Christian – **Mais Tempo mais Dinheiro.** RJ, Ed. Thomas Nelson Brasil, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças – **Plano de Carreira.** SP, Ed. Atlas, 2009.

## 4.3. Formas de Desligamento

### 4.3.1. Plano de Apoio à Aposentadoria (PAA) – Trensurb S.A.

#### Objetivo:

Implantar Plano de Apoio à Aposentadoria, utilizando incentivo financeiro como instrumento de motivação para os empregados já aposentados ou próximos a se aposentar para efetuarem seu desligamento voluntário da empresa.



## Descrição:

O Plano de Negócios da Trensurb para o ciclo 2011 a 2015 estabelece entre suas metas a “Reorganização da estrutura Funcional e Organizacional da Empresa”, trazendo maior relevância à gestão de pessoas, visto que é com as pessoas que se alcançam os resultados e os objetivos buscados pela organização.

Em vista disso, a partir de 2012, foram realizados uma série de estudos para identificar as necessidades de adequação dos processos de trabalho, da estrutura organizacional e do quadro de pessoal da empresa. Esses estudos consideraram os efeitos da modernização tecnológica e operacional e da mudança no modelo de gestão das áreas de manutenção, que passaram a adotar o modelo de parceria contratando serviços para a realização de parte de suas atividades. O resultado dos estudos indicou, dentre outras questões, que o quantitativo ideal de empregados por cargo era, em alguns casos, inferior ao efetivo existente na Trensurb.

Na ocasião, a Trensurb contava com um total de 1.097 empregados, sendo que destes 125 já aposentados. Além disso, a previsão de empregados com direito à aposentadoria proporcional ou integral para o ano seguinte era de 389, ou seja, em 2014 a Trensurb contaria com 514 empregados já aposentados ou com idade e tempo de contribuição suficientes para requerer sua aposentadoria, o que representava mais de 47% do total de empregados da empresa.

Nesse mesmo sentido, havia 647 empregados, nesse ano, com mais de 24 anos de empresa, o que representava 59,08% do quadro de pessoal.

Os números deixavam claro que a empresa estava sofrendo as consequências de um período de 14 anos sem realização de concurso público (1989 – 2003) e deveria preocupar-se com a renovação do quadro de empregados, sob pena de, nos próximos anos, enfrentar sérios problemas na operação de seus processos de trabalho decorrentes de questões como o envelhecimento de sua força laborativa, o que impactaria diretamente no aumento do número de afastados, na perda da capacidade de adequação do quadro funcional às novas realidades – visto não haver espaço para novas contratações e, ainda, na gestão do conhecimento, já que o repasse de conhecimento dos antigos para os novos ficaria comprometido.

Considerando o contexto, a renovação do quadro de empregados somente seria possível a partir de ações direcionadas, que estimulasse a saída espontânea dos aposentados ou próximos do período de aposentadoria.

Sendo assim, a empresa buscou junto ao Dest a solução de implantar Plano de Apoio à Aposentadoria como instrumento de motivação para os empregados aposentados ou próximos a fazê-lo efetuarem o seu desligamento voluntário, bem como instrumento de reconhecimento pelos anos dedicados à instituição, estabelecendo-se forma menos traumática de encerrar seu ciclo profissional.

Para a empresa, a instituição desse tipo de plano representa acentuada redução das despesas de pessoal, decorrente do fato de o empregado antigo possuir uma remuneração bastante superior ao de um novo empregado, pois está no final de sua carreira, com salário posicionado no topo da tabela salarial e, muitas vezes, com uma série de vantagens pessoais adquiridas. Além disso, juntamente com o trabalho de reestruturação de atividades e dimensionamento da força de trabalho as reposições não necessitariam ocorrer na mesma proporção dos desligamentos, implicando numa redução do quadro de pessoal.

A Trensurb lançou seu plano em janeiro de 2014 e informou aos empregados de forma clara, através de manual específico e amplamente divulgado, todo o seu regramento. O material apresentava os objetivos, público alvo, períodos de inscrição, etapas, formas de adesão, incentivos financeiros, benefícios e períodos de desligamento do plano.



Os requisitos para o empregado aderir ao plano eram estar em atividade na empresa, com contrato de trabalho vigente e ter no mínimo 24 anos de vínculo empregatício efetivo com a Trensurb ou estar aposentado por tempo de contribuição ou idade.

O plano foi dividido em duas etapas, com limitação de vagas e incentivos diferenciados para cada uma delas. Estes incentivos possuíam caráter de “apoio financeiro à aposentadoria”, a ser pago em parcela única, conforme os parâmetros de cada etapa, levando em consideração remuneração atual e tempo de empresa. Além disso, os empregados ainda poderiam manter vínculo com o Plano de Saúde corporativo por um período pré-determinado.

A participação no PAA foi voluntária, mediante livre adesão do empregado, o qual optava por uma das etapas preenchendo o formulário de adesão junto ao setor de pessoal. A prerrogativa de definir a data de desligamento dos empregados inscritos no plano foi da empresa, considerando a gestão do conhecimento, a capacidade operacional e a disponibilidade orçamentária, buscando-se na medida do possível, conceder a data de desligamento conforme desejado pelo empregado, sem prejuízos às partes.

Todos os empregados que aderiram ao PAA puderam participar de programa de preparação para aposentadoria, com foco no seu bem estar e qualidade de vida e com devido acompanhamento psicológico. No total, 160 empregados realizaram inscrição respeitando os prazos estabelecidos. A empresa preparou um evento para despedir-se e homenagear os empregados que aderiram ao plano ressaltando sua importância no processo histórico da Trensurb e desejando-lhes boa sorte na nova etapa que se iniciava.

#### **Indicadores:**

- Despesas Incurridas;
- % de redução da folha de pagamento;
- Payback do Investimento;
- Público Alvo ;
- Público elegível;
- Número de adesões ao plano.

#### **Resultados:**

- 160 Empregados Inscritos;
- *Payback* 11,45 meses.

#### **Pontos Fortes:**

- Maior satisfação do empregado por estar optando pelo desligamento e não por estar sendo demitido unilateralmente;
- Melhoria na imagem da empresa junto à sociedade e empregados pela preocupação e assistência prestada ao trabalhador;
- Renovação do Quadro de empregados;
- Redução da Despesa de Pessoal.

#### **Oportunidades de Melhorias:**

- Criação de mecanismo de seleção ao plano, uma vez que, em alguns casos, empregados que ainda executam suas atividades ativamente e com alta relevância para a organização acabam aderindo ao plano e deixando lacuna entre saída programada e repasse de conhecimento;



- Melhorar o planejamento da carreira dos empregados durante seu ciclo ativo na empresa, uma vez que planos desta natureza são custosos e geralmente precisam ser elaborados para corrigir distorções de falta de perspectivas na carreira;
- Incentivar os planos de aposentadoria complementar que permitirão uma saída natural do empregado quando este obtiver em condições de aposentadoria.



## 5. PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE PESSOAS

### 5.1. Alinhamento Estratégico

#### 5.1.1. Alinhamento à Estratégia de Negócio – Petrobras

##### Objetivo

Promover o alinhamento estratégico do RH com o negócio. Por meio desse alinhamento, é possível estabelecer os objetivos, metas e indicadores de gestão de pessoas e realizar o desdobramento da estratégia da companhia para o RH.

##### Descrição

O RH na Petrobras sempre buscou seu alinhamento estratégico com o negócio. Já há alguns anos, o RH desdobra a estratégia da companhia, por meio de projetos, objetivos ou temas estratégicos. Até 2012, era utilizado o *Balanced Score Card* (BSC) como ferramenta de desdobramento, sendo que existiam dois objetivos de RH no BSC da Petrobras. Esses objetivos, que tinham foco na disponibilização de competências e no aumento da satisfação e comprometimento dos empregados, eram desdobrados no BSC do RH.

Em 2014, o Plano Estratégico da empresa foi composto por quatro blocos: missão e visão, direcionadores corporativos, escolhas das áreas de negócio e desafios das áreas corporativas, nas quais o RH se insere.

A definição desse plano parte da área Estratégia Corporativa, que, durante sua elaboração, solicita ao RH (Gerência de Planejamento) que construa seu desafio dentro do horizonte de tempo proposto. A partir disso, a Gerência de Planejamento do RH, com base em seus estudos de prospecção estratégica, elabora uma proposta de desafio e direcionadores e as submete à aprovação no Comitê de Integração das Funções Corporativas (comitê formado por executivos de diversas áreas da companhia).

Os estudos de prospecção estratégica contêm:

- pesquisas de tendências do cenário externo;
- *benchmarking* com empresas do setor;
- entrevistas com a Alta Administração;
- grupos de foco com empregados;
- avaliação de documentos internos; e
- estudos do perfil demográfico atual.

Uma vez aprovada, a proposta segue para a área Estratégia Corporativa, que consolida o plano e o submete à aprovação da Diretoria Executiva. Esta, por sua vez, faz suas considerações e encaminha o plano para a aprovação do Conselho de Administração.

O Desafio de RH possui três direcionadores, que indicam o caminho que a gestão de pessoas pretende seguir em longo prazo. Cada direcionador deve possuir objetivos e esses devem ser medidos por indicadores. Cabe ao RH monitorar as variáveis internas e externas que levaram à definição do desafio e seus direcionadores e acompanhar, sistematicamente, tais indicadores.

Internamente, o Desafio de RH é desdobrado em projetos de curto e médio prazos, que são acompanhados, men-



salmente, em reuniões de análise crítica. Esses projetos, juntamente com os processos de RH, alimentam os indicadores que compõem o Desafio. Esses indicadores são acompanhados, anualmente, pela Alta Administração, em conjunto com os demais indicadores estratégicos da Petrobras.

### Indicadores

O *portfólio* de projetos e os processos de RH, juntos, visam a atender os objetivos do Desafio, e esses objetivos são mensurados por meio de quatro indicadores:

- **Índice de Satisfação dos Empregados (ISE):** afere o grau de satisfação dos empregados em trabalhar na Petrobras. É obtido por meio da Pesquisa de Ambiência Organizacional<sup>7</sup>;
- **Nível de Comprometimento dos Empregados (NCE):** mede o grau de comprometimento dos empregados com a companhia. É obtido por meio da Pesquisa de Ambiência Organizacional;
- **Índice de Atendimento das Competências (IAC):** mede, de forma ponderada, o nível de proficiência demonstrado pelos empregados nas competências individuais corporativas. O indicador é obtido a partir das avaliações do Gerenciamento de Desempenho (GD); e
- **Índice de Resultados Individuais (IRI):** percentual de empregados que atingiram ou superaram as metas físicas negociadas com as gerências. O indicador é obtido por meio do Gerenciamento de Desempenho (GD).

### Resultados

Com este processo, as ações de recursos humanos têm se mostrado mais alinhadas às necessidades estratégicas da companhia, antecipando necessidades e propondo melhorias na gestão. Além disso, os empregados conseguem entender qual é a contribuição do seu trabalho para os resultados da Companhia.

### Pontos Fortes

Essa prática insere o RH como um ator no Planejamento Estratégico da empresa e não somente como um executor do plano. Isso faz com que o comprometimento da Alta Administração com as questões de RH seja maior, que os objetivos de RH permeiem toda a empresa e sejam de amplo conhecimento dos empregados, uma vez que o plano é maciçamente divulgado.

### Oportunidades de melhorias

Participação da área de RH, de forma mais ativa, nos fóruns de discussão sobre estratégia de outras áreas, com o objetivo de buscar mais sinergia das ações de recursos humanos com outros projetos.

## 5.1.2. Alinhamento à Estratégia de Negócio – Finep.

### Objetivo

Promover o alinhamento estratégico do RH com o objetivo estratégico da empresa. Com esse alinhamento, é possível desdobrar a estratégia da empresa, por meio do estabelecimento de objetivos, de metas e de indicadores de gestão de pessoas.

<sup>7</sup> Pesquisa realizada anualmente com todos os empregados, abordando questões relativas ao clima organizacional, comprometimento dos empregados e responsabilidade social.



## Descrição

Nos últimos dois anos, o elevado crescimento das operações e a forte capitalização da empresa sinalizaram a necessidade de revisitar o Planejamento Estratégico da Finep, desenhado e aprovado em 2009, para deixá-lo compatível com os novos tempos. Nesse cenário, os objetivos da empresa foram consolidados em uma Agenda Estratégica para o período de 2014-2016.

O processo de desdobramento dos objetivos estratégicos, que está em andamento na empresa em 2014, segue os passos abaixo:

- **1º passo:** definição do mapa estratégico, objetivos estratégicos, Indicadores e índices da Finep;
- **2º passo:** definição das metas por diretoria;
- **3º passo:** desdobramento dos objetivos estratégicos em iniciativas (áreas) e ações (departamentos); e
- **4º passo:** construção de planos de trabalho individuais (empregados).

A construção dos objetivos estratégicos se deu por meio de discussões com a Diretoria Executiva, capitaneada por uma das unidades organizacionais da Finep, a qual também tem a responsabilidade de definir e disponibilizar os formulários a serem utilizados pelas unidades no preenchimento dos objetivos, metas, iniciativas e ações, efetuando, ao final, a consolidação dessas informações.

A partir do desdobramento dos objetivos e indicadores até o menor nível da estrutura organizacional, os gestores possuem material para subsidiar a definição dos planos individuais de trabalho.

Para os profissionais que realizam atividades relacionadas às metas estabelecidas para a sua unidade, a pactuação de planos de trabalho pode ser feita com o propósito de auxiliá-los a alcançar os objetivos desse plano ou com o intuito de capturar outras dimensões da 'entrega', ainda não presentes no quadro de indicadores da unidade.

Na construção dos planos de trabalho, deve ser levado em consideração o nível na carreira em que o profissional se encontra.

## Indicadores de Gestão de Pessoas

Os objetivos estratégicos estão consolidados em um conjunto de índices. O índice que contém as ações relacionadas à gestão de pessoas.

- **ITO - Índice de Transformação Organizacional**

**Objetivo Estratégico Influenciado:** valorizar as pessoas

### Indicadores:

- Nível de capacitação planejada;
- Evolução do Programa de Desenvolvimento de Competências;
- Evolução do Projeto Capacitação Gerencial;
- Horas de treinamento; e
- Realização do Projeto para gestão do clima organizacional.

**Objetivo Estratégico Influenciado:** garantir a infraestrutura física e ambiente tecnológico adequado às atividades.

**Indicador:** Projeto Modernize (1ª Fase - implantação do Enterprise Resource Planning - ERP).



**Conceito do indicador:** realização do Projeto de Implantação do Módulo Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

**Objetivo Estratégico Influenciado:** desenvolver a cultura voltada para resultados e meritocracia.

**Indicador:** implantação do Novo Modelo de Avaliação de Desempenho.

**Conceito do Indicador:** realização do Projeto de Implantação do Novo Modelo de Avaliação de Desempenho.

### **Indicadores**

Não estruturado.

### **Resultados**

Por se tratar de projeto em implantação, ainda não há resultados aferidos.

### **Pontos Fortes**

Essa prática insere o RH como um ator no Planejamento Estratégico da empresa. Isso faz com que o comprometimento da Alta Administração com as questões de RH seja maior e que os objetivos de RH permeiem toda a empresa e sejam de amplo conhecimento dos empregados.

### **Oportunidades de melhorias**

- Por se tratar de um projeto novo, as melhorias serão apreciadas futuramente.

## **5.2. Auditoria Interna**

### **5.2.1. Auditoria de Folha de Pagamento e Assistência Multidisciplinar de Saúde (AMS) – Petrobras**

#### **Objetivo**

Avaliar os controles internos relativos aos processos de folha de pagamento, à concessão de benefícios e à gestão operacional do Programa de Assistência Multidisciplinar de Saúde (AMS).

#### **Descrição**

O processo consiste na avaliação anual dos processos de recursos humanos que possuem volume financeiro elevado, notadamente a Folha de Pagamento e o benefício saúde.

O primeiro é a avaliação dos controles internos relativos aos processos de folha de pagamento e de concessão de benefícios, especialmente aqueles efetuados manualmente, verificando o cumprimento das orientações normativas e a adequação dos valores pagos.

No segundo caso, é a avaliação dos controles internos relativos à gestão operacional do Programa de Assistência Multidisciplinar de Saúde (AMS), com ênfase nos seguintes aspectos:

- i) valores pagos a instituições e profissionais médicos credenciados;
- ii) valores pagos a título de reembolsos aos beneficiários;
- iii) credenciamento de profissionais; e



iv) cadastro de beneficiários.

Os Relatórios de Auditoria, que contêm os resultados das avaliações descritas acima, são enviados aos gestores das áreas e à Alta Administração da companhia ao final de cada ciclo de avaliação.

### **Indicadores**

Não estruturados.

### **Resultados**

- Avaliação da eficiência dos controles internos relacionados à Folha de Pagamentos, à concessão de benefícios e ao Programa de Assistência Multidisciplinar de Saúde (AMS);
- Melhorias nos controles internos dos processos avaliados; e
- Regularização de situações em desacordo com a legislação e/ou orientações internas.

### **Pontos Fortes**

- Redução da exposição da companhia a questões legais; e
- Qualificação da equipe.

### **Oportunidades de melhorias**

Analisar a possibilidade de incluir algum indicador do processo.

## **5.2.1. Auditoria Interna – Emgepron.**

### **Objetivo**

Avaliar a existência, suficiência e atualização dos controles internos, a conformidade dos pagamentos e a governança da gestão da Folha de Pagamento.

### **Descrição**

Avaliação da eficácia e da conformidade dos controles internos, dos registros e lançamentos contábeis e da gestão da Folha de Pagamento. Essas avaliações ocorrem por meio de duas modalidades:

#### **• 1ª modalidade**

Anualmente, no mês de outubro, a Auditoria Interna elabora uma matriz de riscos para o próximo exercício, na qual avalia os riscos associados ao macroprocesso Folha de Pagamento, segundo quesitos de materialidade, relevância e criticidade, definindo o grau de risco, os objetivos da verificação, o escopo e a abrangência dos exames e os resultados esperados. Essa avaliação é consolidada no Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), que é submetido à avaliação do Centro de Controle Interno da Marinha. Em seguida, o plano é apresentado, pelo titular da Auditoria Interna, em reunião plenária, ao Conselho de Administração, que possui a atribuição estatutária para aprovar o PAINT.

Com base no PAINT aprovado para o exercício, a Auditoria Interna realiza as verificações e os exames previamente planejados.

#### **• 2ª modalidade**

São realizadas verificações periódicas no processo de pagamento, utilizando-se de uma base amostral, na qual são verificados os registros financeiros e os documentos que deram origem aos direitos. Essa verificação é realizada por



um relator, formalmente designado pela Diretoria e supervisionado pelo Departamento de Recursos Humanos.

### **Indicadores**

Não se aplica.

### **Resultados**

Possuir controles eficazes e eficientes, mitigando os riscos associados à Folha de Pagamento.

### **Pontos Fortes**

A ampliação da transparência ativa e passiva na empresa.

### **Oportunidades de melhorias**

- Avaliação periódica da gestão da Folha de Pagamento, como um todo;
- Melhorias nos controles internos associados; e
- Pagamentos regulares e conformes.

## **5.3. Reclamatória Trabalhista**

### **5.3.1. Formação de Preposto Trabalhista – Finep.**

#### **Objetivo**

Representar a Finep nas ações trabalhistas, com ênfase no acompanhamento dessas reclamações, de forma a promover ações preventivas e a subsidiar a análise de riscos antes das tomadas de decisões relativas à gestão de pessoas.

#### **Descrição**

A Finep designou um profissional para atuar na função de preposto nos processos trabalhistas e o capacitou para atuar plenamente, tendo em vista a importância e a responsabilidade da atuação deste profissional na defesa da empresa perante os processos trabalhistas.

O preposto trabalha em conjunto com o escritório contratado para atuar no contencioso trabalhista da Finep e com o departamento jurídico de contencioso da empresa, além de contar com o suporte de outro profissional da área de gestão de pessoas, que atua na separação de documentos que comprovem ou corroborem a tese da defesa.

No momento em que a Finep é notificada a comparecer, como reclamada, a uma audiência trabalhista, por intermédio do seu setor Jurídico, é dada ciência ao preposto acerca da inicial da reclamante, para que se inicie a busca por informações que possam elucidar o que está sendo reclamado.

O preposto dialoga com os advogados trabalhistas, agregando informações relativas aos processos/sistemas de gestão de pessoas da Finep, de forma a contribuir para a elaboração da defesa, exercendo papel de assessoria.

Para dar mais efetividade ao trabalho do preposto, todas as defesas são compartilhadas com o mesmo, para que ele tome conhecimento dos fatos narrados pela reclamante e tenha a compreensão do objeto da reclamação, possibi-



litando o alinhamento com a tese da defesa.

### **Indicadores**

Não estruturado.

### **Resultados**

No processo de coleta das informações e elaboração de relatório que auxilia a composição da defesa do processo, é possível identificar eventuais fragilidades de procedimentos internos. Com isso, o trabalho torna-se fonte de aprendizado para aprimoramento a partir da experiência adquirida.

### **Pontos Fortes**

- Revisão de processos com base nas demandas judiciais;
- Especialização do preposto para atuação frente às demandas trabalhistas.

### **Oportunidades de melhorias**

A Finep está em processo de desdobramentos de metas e indicadores em nível individual (empregados). Assim, um dos pontos de melhorias está na criação de indicador para este processo.

## **5.3.2. Gestão de Contencioso – Petrobras**

### **Objetivo**

Demonstrar a organização e o controle das informações e documentos judiciais que ingressam no Jurídico, bem como orientações corporativas de atuação da companhia nos processos trabalhistas.

### **Descrição**

- **Workflow**

O intenso fluxo de documentos para a efetivação das comunicações processuais (notificações, intimações, ofícios, mandados etc.) é organizado por processos automatizados, com regras definidas em padrões, permitindo a tramitação de documentos entre os atores deste processo de forma ágil e segura.

Os processos judiciais e administrativos são cadastrados em sistema informatizado de acompanhamento processual, com o qual é realizado o monitoramento e a condução do processo pelo corpo jurídico da Petrobras ou por escritórios contratados.

Todo este fluxo de documentos e informações é periodicamente fiscalizado por auditorias internas e externas.

- **Organização da atividade contenciosa**

As ações trabalhistas mais relevantes da companhia, em regra, são conduzidas pelo corpo jurídico da Petrobras.

Processos considerados repetitivos, em matéria de pouca complexidade e exposição financeira, bem como os que já se encontrem sumulados no Tribunal Superior do Trabalho, são acompanhados por escritórios de advocacia, sob a fiscalização e a orientação do Jurídico da Petrobras.

As atribuições e as responsabilidades dos advogados e gestores estão definidas nos padrões de contencioso, os quais definem as atividades que deverão ser desempenhas pelo apoio administrativo ou pelo advogado, bem como os limites de competência dos gestores, tais como: autorização para acordos e dispensa de recursos.



## • Uniformidade de teses

A uniformidade de entendimentos jurídicos é um dos pilares do Jurídico, o que se busca atingir com o uso dos seguintes instrumentos de gestão:

- coordenação de direito do trabalho - em comissão composta por advogados das áreas jurídicas corporativa e locais, que atendem às diversas unidades da Petrobras, são debatidas matérias de interesse da Petrobras no seguimento trabalhista, em busca de um consenso a ser adotado por toda a companhia;
- os processos judiciais e administrativos com maior impacto para a Petrobras são acompanhados em reuniões semanais de contencioso trabalhista, com a participação de representantes das áreas jurídicas corporativa e regionais;
- para a definição das estratégias de condução das ações com impactos corporativo e/ou financeiros importantes, são criados grupos de trabalho ou equipes técnicas coordenados pelo Jurídico, com a participação das áreas de negócio e/ou corporativas.

### Indicadores

Gerenciamento por indicadores de contencioso:

- quantidade de contenciosos (polo passivo) - processos novos e encerrados;
- quantidade de contenciosos (polo ativo) - processos novos e encerrados;
- quantidade de pastas ativas - quantidade de pastas novas e encerradas;
- quantidade de audiências;
- quantidade de peças; e
- valores depositados no processo (garantia do juízo);

Todos os processos são previamente liquidados do passivo, para efeito de identificação contábil, e classificados de acordo com a expectativa de perda (remota, possível ou provável).

### Resultados

- Segurança em relação às informações contidas no Sistema de Acompanhamento Processual;
- uniformização de teses;
- redução do contencioso;
- mensuração da exposição;
- organização das informações financeiras relativas ao processo (depósitos, garantias e custas, dentre outras); e
- *feedback* aos clientes.

### Pontos Fortes

- Qualificação profissional;
- Investimento no conhecimento;
- Acervo com qualidade;
- Padronização das rotinas;
- Acompanhamento periódico dos resultados; e
- Alinhamento de teses.

### Oportunidades de melhorias



- Investimento no sistema de controle de processos, aprimorando e incorporando novos recursos; e
- Distribuição da atividade (organização do trabalho).

### 5.3.3. Reclamatória Trabalhista – Emgepron.

#### Objetivo

Fornecer à Diretoria da Emgepron informações gerenciais e um resumo atualizado sobre os principais assuntos jurídicos em andamento na empresa, classificados com o respectivo risco, com vistas a subsidiar decisões de alto nível e a consequente adoção de medidas para mitigação de vulnerabilidades e redução do passivo judicial.

#### Descrição

Uma das dificuldades percebidas no âmbito das entidades da Administração Indireta é a inexistência de um veículo de comunicação que permita à diretoria o acompanhamento dos assuntos jurídicos relevantes e uma visão gerencial do passivo judicial.

Visando a resolver este problema, em maio de 2012, foi criada a Sinopse das Atividades Jurídicas, documento que contém informações gerenciais e um resumo atualizado dos principais assuntos jurídicos em andamento na empresa, classificados com o respectivo risco, com vistas a subsidiar decisões de alto nível e a consequente adoção de medidas para mitigação de vulnerabilidades e redução do passivo judicial.

A iniciativa foi implementada a partir dos recursos existentes no Departamento Jurídico da empresa, por aproximadamente um mês, passando pelas seguintes etapas:

- uniformização do controle das ações judiciais, com a eliminação de “planilhas paralelas”;
- classificação das ações judiciais por risco;
- identificação dos temas relevantes junto à Diretoria;
- definição da linguagem a ser empregada na sinopse e elaboração dos quadros-resumo de ações judiciais;
- encaminhamento do protótipo de relatório ao diretor administrativo-financeiro; e
- após a sua aprovação, expedição do primeiro relatório.

Houve utilização eficiente dos recursos na iniciativa, uma vez que não implicou a utilização de recursos adicionais (financeiros, humanos, materiais e tecnológicos). O grande diferencial para a implementação da iniciativa residiu no comprometimento dos integrantes do Departamento Jurídico e no trabalho em equipe, que, em outras palavras, se traduz em eficiência.

Por se tratar de iniciativa que tem como público-alvo a Diretoria, a iniciativa é por ela acompanhada e monitorada a cada bimestre. Não obstante, os resultados do Departamento Jurídico são apresentados nas reuniões do Conselho de Planejamento, as quais contam com a participação da Diretoria, chefes de departamento e encarregados de unidades operacionais.

#### Indicadores

Não estruturado.

#### Resultados

Ao longo do primeiro ano de implementação, houve uma redução de 17% nas ações trabalhistas. Tal redução se



deve, especialmente, à correção de vulnerabilidades em procedimentos administrativos internos e na realização de ações de conscientização nos diversos setores da empresa, determinados pela diretoria com base nas informações contidas na sinopse.

### **Pontos Fortes**

O incondicional apoio da Diretoria, o comprometimento dos integrantes do Departamento Jurídico e a constante interação com o Departamento de Recursos Humanos. Além disso, destaca-se a verificação de determinadas ocorrências, o que permite prevenir e orientar a condução das questões, com palestras de conscientização para os gestores de pessoas.

### **Oportunidades de melhorias**

A criação e a aplicação de indicadores.

## **5.4. Comitê de Gestão de Pessoas**

### **5.4.1. Comitê de Gestão de Pessoas – BNDES.**

#### **Objetivo**

Estabelecimento de uma governança que permita à Alta Administração da empresa acompanhar o alcance dos objetivos estratégicos de RH, por intermédio de um colegiado com foco em gestão de pessoas.

#### **Descrição**

Com atuação estratégica, um colegiado de diretores e superintendentes é responsável por aprofundar as discussões e propor encaminhamentos sobre os desafios e fatores críticos relacionados ao tema gestão de pessoas identificados no processo de planejamento corporativo.

Um colegiado de superintendentes possui competência específica para deliberar sobre a movimentação interna de pessoal, com atuação decisiva em casos de inadaptação do empregado ao trabalho, bem como de exercício da direção do empregador por interesse institucional. Já outro colegiado de superintendentes analisa e delibera sobre pleitos para ingresso no programa de apoio à certificação profissional, pós-graduação e treinamento no exterior, segundo critérios de avaliação e de priorização previamente estabelecidos.

#### **Indicadores**

Nº encaminhamentos tratados/endereçados

#### **Resultados**

Estruturação e acompanhamento de três projetos corporativos para endereçar os principais desafios e fatores críticos identificados no processo de planejamento.

#### **Pontos Fortes**

Os pontos fortes da referida prática são: o alinhamento constante da organização aos desafios e oportunidades de melhoria relacionados à gestão de pessoas, a integração de esforços para o desenvolvimento de soluções comparti-



lhadas e o estabelecimento de agenda para discussão permanente sobre o tema gestão de pessoas com a alta administração, não ficando este exclusivo à área de Recursos Humanos.

### **Oportunidades de melhorias**

Como oportunidades de melhoria, cabe mencionar o aprimoramento do processo de comunicação e disseminação de informações, a formação de uma base de lições aprendidas em gestão de pessoas e a criação de fórum mais amplo para a discussão do tema entre gestores de pessoas na empresa.

## **5.4.2. Governança em Gestão de Pessoas – Petrobras**

### **Objetivo**

Proporcionar meios para que os processos e projetos de RH sejam desenvolvidos, discutidos e validados de forma eficaz, tendo em vista a organização da Função RH na companhia.

### **Descrição**

A governança de RH decorre do modelo de governança da Petrobras e é composta de fóruns que possibilitam a discussão e o encaminhamento de temas relacionados a recursos humanos na Petrobras.

Tais fóruns são fundamentais no modelo de gestão da companhia, considerando-se a forma de organização da Função Recursos Humanos, em que os RH das áreas e das unidades de operações não estão hierarquicamente vinculados à Gerência Executiva de RH.

Seguem abaixo os principais fóruns que compõe a governança de RH:

- **Reunião de Estrutura Básica do RH:** fórum composto pelo gerente executivo de Recursos Humanos e gerentes a ele vinculados diretamente. Com periodicidade semanal, tem como finalidade a discussão e a validação, no âmbito do RH, de temas sobre recursos humanos.
- **Comissão de RH:** fórum composto pelo gerente executivo de RH, gerentes a ele vinculados diretamente e gerentes de recursos humanos das áreas. Com periodicidade bimestral, tem como finalidade a discussão e o alinhamento de temas de recursos humanos entre o RH e as áreas da companhia.
- **Reunião da Função RH:** similar à Comissão de RH, diferindo somente quanto à composição (um pouco mais abrangente) e quanto à finalidade (mais voltada para a disseminação de conhecimentos e experiências em processos e projetos desenvolvidos por toda a Função RH).

Vale observar que o gerente executivo de Recursos Humanos participa como membro permanente do Comitê de Integração de Funções Corporativas (CIFC), que conta com a participação de outros gerentes executivos da companhia e possui atuação voltada para os temas relativos às matérias corporativas.

Por fim, ressalta-se que existem outros fóruns, permanentes ou temporários, mais voltados a processos específicos, que não foram listados no texto acima.

### **Indicadores**

Não estruturado.



## Resultados

A governança de RH impacta diretamente a eficácia e a eficiência dos trabalhos desenvolvidos na Função RH, uma vez que cria canais de comunicação, discussão e alinhamento entre o RH e as diversas áreas da companhia.

## Pontos Fortes

Mais interação do RH com as outras áreas, por intermédio de seus RH, possibilitando a discussão adequada de projetos e processos de recursos humanos da Petrobras.

## Oportunidades de melhorias

Obter das áreas ainda mais subsídios e experiências locais que sirvam de insumo para as discussões de projetos e processos de recursos humanos.

## 5.5. Indicadores de Gestão de Pessoas

### 5.5.1. Acompanhamento da estratégia de RH pela Alta Administração por meio de indicadores – BNDES.

#### Objetivo

Estabelecimento de uma governança que permita à Alta Administração da empresa acompanhar o alcance dos objetivos estratégicos de RH, por meio de indicadores associados à gestão de pessoas.

#### Descrição

Anualmente, ocorre uma reunião do Comitê de Planejamento, na qual são apresentadas e discutidas, pela alta administração, propostas de objetivos estratégicos e indicadores a serem acompanhados ao longo do ano. A partir do planejamento corporativo, a área de RH realiza o trabalho de definição dos seus próprios indicadores, metas e plano de trabalho.

Cada indicador corporativo de RH é acompanhado, mensalmente, pela referida área, e, trimestralmente, pelo Comitê de Planejamento, possibilitando antecipação no tratamento de possíveis desvios da respectiva meta proposta. A apuração de cada indicador estratégico de RH é inserida no sistema corporativo de informações, que permite observar tendências e extrair relatórios da gestão de pessoas voltada para a estratégia do BNDES.

#### Indicadores

Os principais indicadores de gestão de pessoas são: a média de horas de treinamento por empregado, o índice de qualidade do plano de comunicação da área de Recursos Humanos, as dimensões da pesquisa de clima com favorabilidade acima de 60% e o grau de atualização da agenda do empregado, na qual consta um plano individual de desenvolvimento e de contribuição.

#### Resultados

A apresentação periódica dos valores apurados de indicadores estratégicos de RH para a alta administração e seu desdobramento na correção de rumos constitui um importante instrumento para a gestão de pessoas.



## Pontos Fortes

O ponto forte da citada prática refere-se ao fato de a Alta Administração dispor de informações gerenciais atualizadas para avaliar a implantação da estratégia de RH. Também permite que o desempenho de cada iniciativa corporativa de RH seja regularmente acompanhado e reportado para a Alta Administração.

## Oportunidades de melhorias

Como oportunidade de melhoria, cabe mencionar que a revelação de tendência no comportamento negativo do indicador sugere uma análise mais detalhada de suas causas fundamentais. Adicionalmente, os objetivos corporativos de RH precisam ser assumidos pelo verdadeiro gestor de pessoas presente em cada área da empresa.

### 5.5.2. Indicadores de Gestão de Pessoas – Eletrobras

#### Objetivo

Facilitar o acompanhamento e propor ajustes em gestão de pessoas.

#### Descrição

Na Eletrobras, existe o Sistema Corporativo de Informações de Gestão de Pessoas, no qual são consolidados todos os dados das 16 empresas e transformamos em indicadores do quadro de pessoal, gênero e raça, folha de pagamento e encargos, saúde ocupacional, qualidade de vida, segurança no trabalho, treinamento e desenvolvimento, Universidade Corporativa, processos trabalhistas, análise financeiras de custo de pessoal, receita operacional líquida, PMSO, Disponibilidade de Geração (Disp G) e Disponibilidade de Transmissão (Disp T). É realizado, ainda, o acompanhamento dos indicadores operacionais com MWh, KmLT, consumidores em relação a pessoal.

A pesquisa de clima organizacional também fornece indicadores de satisfação de pessoal e outros dentro da estrutura da empresa.

Dos relatórios externos (sustentabilidade, *Dow Jones* - Bolsa de Nova York e ISE – Bovespa), que apresentam indicadores de comparação com o mercado, a Eletrobras adota os praticados pelo *Global Reporting Initiative* (GRI).

Todos os indicadores são analisados pela Eletrobras *holding* e informados aos dirigentes e empresas do grupo.

#### Indicadores

Todo o processo de coleta de dados, consolidação, análise e exposição para a *holding* e para as empresas do Sistema Eletrobras.

#### Resultados

Disponibilizar os indicadores para acompanhamento e apoio à decisão dos superintendentes de Gestão de Pessoas das empresas e a Diretoria Executiva.

#### Pontos Fortes

Integração das informações.



## Oportunidades de melhorias

Ter um sistema único informatizado, do qual se possa obter os dados com mais agilidade.

### 5.5.3. Painel Gerencial de RH (PGRH) - Petrobras.

#### Objetivo

Disponibilizar aos gerentes e à Alta Administração as informações mais relevantes sobre RH, para auxiliá-los na gestão de suas equipes.

#### Descrição

Nesse painel, é possível consultar informações e gráficos com diferentes informações de RH, tais como: efetivo, função gratificada, cargo, afastamentos e horas extras realizadas num determinado mês ou ano, expectativa de desligamento e horas de treinamento por empregado, de acordo com a necessidade de cada gerente. Esses gráficos são exibidos, cruzando as informações com dados da gerência, regime de trabalho, tempo de companhia e outros.

A atualização dos dados do ano corrente é diária, com base na informação do dia anterior (D-1). Para os anos anteriores, são apresentadas as informações do fechamento anual, no primeiro mês do ano subsequente.

O painel disponibiliza as informações por gerência, desde gerências setoriais até a visão consolidada de toda a companhia, para acompanhamento da Alta Administração.

As informações disponíveis no painel são:

- **perfil do efetivo:** escolaridade, gênero, faixa etária, tempo de vinculação previdenciária, efetivo por unidade organizacional, evolução mensal do efetivo (atual e evolução);
- **cargo:** efetivo por tipo de cargo (nível médio e superior), composição % cargos de nível médio e superior, distribuição de gênero por tipo de cargo, distribuição por classificação (júnior, pleno e sênior) e por tipo de cargo (atual e evolução);
- **função gratificada:** efetivo por tipo de função, distribuição de gênero por tipo de função (atual e evolução);
- **horas extras:** quantidade (por tipo, por unidade e evolução mensal), valor (por tipo, por unidade e evolução mensal), quantidade de empregados que fizeram horas extras (por unidade organizacional, tipo e evolução mensal) e media de horas extras R\$/empregado (por unidade organizacional, tipo e evolução mensal);
- **Homem Hora Treinado (HHT):** por unidade organizacional, por regime de trabalho, por nível, por gênero, por tempo de companhia e evolução mensal; e
- **Expectativa de desligamento por tempo de companhia:** por cargo, por função gratificada e por gênero.

#### Indicadores

- Número de acessos ao painel, estratificado por acessos de gerentes e acessos de áreas de RH; e
- Novas solicitações de acesso.

#### Resultados

- Corpo gerencial e Alta Administração bem informados sobre os principais indicadores de Recursos Humanos; e
- Mais embasamento do corpo gerencial e da alta administração na tomada de decisão em assuntos de RH.



### **Pontos Fortes**

O painel tem atualização diária, permitindo um acompanhamento praticamente *online* das informações. Além disso, sua interface é simples e amigável, o que diminui as barreiras à sua utilização.

### **Oportunidades de melhorias**

Inclusão de novas informações, tais como: frequência e margem de balanço das equipes.



## ANEXOS

### Anexo I – Empresas com Práticas Compartilhadas

Nome	Sigla	Segmento Atuação	Página Internet
Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A.	Amazul	Indústria Naval	<a href="http://www.amazul.mar.mil.br">www.amazul.mar.mil.br</a>
Banco da Amazônia	Basa	Financeiro	<a href="http://www.bancoamazonia.com.br">www.bancoamazonia.com.br</a>
Banco do Brasil S.A.	BB	Financeiro	<a href="http://www.bb.com.br">www.bb.com.br</a>
BB Tecnologia e Serviços	BBTS	Tecnologia da Informação	<a href="http://www.cobra.com.br">www.cobra.com.br</a>
Banco do Nordeste do Brasil S.A.	BNB	Financeiro	<a href="http://www.bnb.gov.br">www.bnb.gov.br</a>
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	BNDES	Financeiro	<a href="http://www.bndes.gov.br">www.bndes.gov.br</a>
Caixa Econômica Federal	Caixa	Financeiro	<a href="http://www.caixa.gov.br">www.caixa.gov.br</a>
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	Correios	Serviço Postal	<a href="http://www.correios.com.br">www.correios.com.br</a>
Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais	CPRM	Serviço Geológico do Brasil	<a href="http://www.cprm.gov.br">www.cprm.gov.br</a>
Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares	Ebserh	Apoiar gestão de Hospitais Universitários Federais	<a href="http://www.ebserh.gov.br">www.ebserh.gov.br</a>
Centrais Elétricas Brasileiras	Eletrobras	Energia Elétrica	<a href="http://www.eletrobras.com">www.eletrobras.com</a>
Eletrobras Eletronuclear	Eletronuclear	Energia Nuclear	<a href="http://www.eletronuclear.gov.br">www.eletronuclear.gov.br</a>
Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.	Eletronorte	Energia Elétrica	<a href="http://www.eletronorte.gov.br">www.eletronorte.gov.br</a>
Centrais Elétricas S.A	Eletrosul	Energia Elétrica	<a href="http://www.eletrosul.gov.br">www.eletrosul.gov.br</a>
Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias	Embrapa	Tecnologia Agropecuária	<a href="http://www.embrapa.br">www.embrapa.br</a>



Empresa Gerencial de Projetos Navais	Emgepron	Naval	www.emgepron.com.br
Financiadora de Estudos e Projetos	Finep	Fomento a Inovação	www.finep.gov.br
Grupo Hospitalar Conceição	GHC	Hospitalar	www.ghc.com.br
Hospital de Clínicas de Porto Alegre	HCPA	Hospitalar	www.hcpa.ufrgs.br/
Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia	Hemobrás	Produção de Medicamentos	www.hemobras.gov.br
Indústrias Nucleares do Brasil	INB	Mineração e fabricação combustível nuclear	www.inb.gov.br
Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária	Infraero	Infraestrutura Aeroportuária	www.infraero.gov.br
Petróleo Brasileiro S.A.	Petrobrás	Petróleo	www.petrobras.com.br
Trens Urbanos de Porto Alegre S.A.	Trensurb	Transporte Urbano	www.trensurb.gov.br

## Anexo II – Grupos Temáticos

### Grupo Temático Provimento

Empresa Participante	Representante
<b>Correios – Coordenador</b>	Antonio Jairo de Meneses
<b>Correios</b>	Consuelo Aparecida Sielski
<b>Dest</b>	Elton Rocha Bicudo
<b>ABGF</b>	Ana Maria Marinho França
<b>Eletrobrás</b>	Daniel Linhares de Siqueira
<b>Ebserh</b>	Jeanne Liliane Marlene Michel
<b>Amazul</b>	José Bruno Oliveira Braga



<b>Eletronorte</b>	Márcia França
<b>Codesa</b>	Mário Eduardo Bauer
<b>Telebras</b>	Polyanna Gonçalves de Macedo Santos Cunha
<b>Hemobrás</b>	Vera Lúcia Barbosa da Silva

### Grupo Temático Política Salarial

<b>Empresa Participante</b>	<b>Representante</b>
<b>BB – Coordenador</b>	André Guimarães Macarini
<b>BB</b>	Flávia de Souza Oyama
<b>Dest</b>	Cláudia Assis Heider
<b>ABGF</b>	Paulo Roberto Alves Rodrigues
<b>BNB</b>	Eline Gurgel Macambira
<b>Caixa</b>	Letícia Souza Nagasava
<b>Caixa</b>	Rodrigo Santiago Pereira
<b>Caixa</b>	Wisley Rodrigues da Silva
<b>Caixa</b>	Solange Cassis
<b>Correios</b>	Margareth Cristina de Castro Campos
<b>Eletrobras</b>	Jorge Filipe Rangel Lage
<b>Chesf</b>	Josilda Ribeiro dos Santos Silva
<b>EBC</b>	Simei Susa Spada
<b>Infraero</b>	Luciana Jansen Afonso Alvarenga
<b>HCPA</b>	Roseli Fátima Armiliatto Bortoluzzi
<b>HCPA</b>	Marisol Silveira de Oliveira
<b>Trensurb</b>	Diego José Tarta



## Grupo Temático Encarreamento

Empresa Participante	Representante
<b>Caixa</b> Coordenadora	Vivian Camargo Garcia Leão
<b>Caixa</b>	Claudia Bezerra de Lima
<b>Caixa</b>	Daniela Torres Macena Cardoso
<b>Caixa</b>	Maria Carolina Cruz de Sá
<b>Dest</b>	Christian Vieira Castro
<b>Banco da Amazônia</b>	Cynthia Clauzia Lourenço Soares
<b>Banco da Amazônia</b>	Edwiges Irene Bentes Lemanski Rodrigues
<b>BBTS</b>	Jeane F. Aledi
<b>BBTS</b>	Martha Mangueira de Figueiredo Ferreira
<b>Codevasf</b>	Marcelo Guimarães de Carvalho
<b>CDP</b>	Ana Maria Santos
<b>Eletrobras</b>	Marcelo Santos Ferreira
<b>Eletrosul</b>	Jorge da Silva Mendes
<b>Embrapa</b>	Daniela Cecília Morandini Ribeiro
<b>Embrapa</b>	Tatiana Junqueira Salles
<b>Furnas</b>	Vera Lúcia Caamaño Figueira Franco
<b>Imbel</b>	Ana Paula Silva
<b>Imbel</b>	Claudio Antonio Valim
<b>Imbel</b>	Emanuella Peres
<b>Serpro</b>	Ana Beatriz de Carvalho Capparelli
<b>Serpro</b>	Renata Pinheiro Gonçalves
<b>Valec</b>	Leolina Leal Sternberg



### Grupo Temático Sucessão e Desligamento

Empresa Participante	Representante
<b>Eletrobras Coordenador</b>	Márcio Alexandre Mello Delgado
<b>Dest</b>	Jorge Luiz Correia
<b>Caixa</b>	Sandra Neves Medeiros
<b>Caixa</b>	Solange Marques Cassis
<b>CPRM</b>	Sílvia Mendes Azevedo
<b>CPRM</b>	Fernanda Machado de Oliveira
<b>Codesp</b>	Lucas Pontes Simões
<b>Codesp</b>	Lucilia Emi Nagai
<b>Conab</b>	Samuel Roberto Tônia
<b>Dataprev</b>	Márcio Luiz Tavares Adriano
<b>Eletronuclear</b>	Cláudio Smith da Silva
<b>GHC</b>	Edenilson Bomfim da Silva

### Grupo Temático Mecanismos de Gestão de Pessoas

EMPRESA	Representante
<b>Petrobras Coordenadora</b>	Simone Porto Loureiro
<b>Petrobras</b>	Alexandre Alcantara Schmidt
<b>Petrobras</b>	Carla de Souza Lobo
<b>Petrobras</b>	Daniela Vilella Neves Monteiro
<b>Petrobras</b>	Nathália Nacif Bastos
<b>Dest</b>	Mércio Soares Coelho
<b>Casa da Moeda</b>	Raquel de Araujo Lyra
<b>Casa da Moeda</b>	Roberto Ferreira Brandão
<b>Casa da Moeda</b>	Silvia Oliveira Lança



<b>Ceitec</b>	Renato Rillos Mendes
<b>BNDES</b>	Fabio Chiletto Gonçalves
<b>BNDES</b>	Jorge Luiz Dias Ramos
<b>CBTU</b>	Maria Cristina Mont Mor Siciliano
<b>CBTU</b>	Tatyana Correa da Silvia Azevedo
<b>CDRJ</b>	Eduardo Gomes da Silva
<b>CDRJ</b>	Enio da Silva Fonseca
<b>Eletrobras</b>	Roberto Tebaldi Passos
<b>Emgepron</b>	Giovanna Silva da Anunciação
<b>EPE</b>	Carla Stacchini de Souza
<b>EPE</b>	Ivete Terra Nunes
<b>Finep</b>	Cristina Sodré de Castro
<b>Finep</b>	Elisangela Moreira Azevedo
<b>Finep</b>	Michel do Carmo Zandberg
<b>INB</b>	Beatriz de Paiva Dias Campos
<b>INB</b>	Denilson Delfino Francisco
<b>Nuclep</b>	André Fernandes de Almeida
<b>Nuclep</b>	Romar Batista Bonifácio



Departamento de  
**Coordenação e Governança  
das Empresas Estatais**

Secretaria  
Executiva

Ministério do  
Planejamento

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PÁTRIA EDUCADORA